



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen esimerkkiyrityksessä

---

Maatraiva, Silja

2011 Laurea Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen esimerkkiyrityksessä**

Silja Maatraiva  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2011

Maatraiva, Silja

### Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen esimerkkiyrityksessä

Vuosi	2011	Sivumäärä	72
-------	------	-----------	----

Asiakkuuksien hallinta on tänä päivänä välttämätön osa jokaisen menestyvän yrityksen myyntistrategiaa. Sen ensisijaisena tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä olemassa olevista asiakkuuksistaan. Kun yritys pystyy vastaamaan entistä paremmin asiakkaidensa tarpeisiin, pääsee se väistämättä parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä myös asiakkuuksien tuottama kokonaisarvo kasvaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esimerkkiyrityksen asiakkuuksien syntymisen syitä, asiakkuuksien kehittymistä sekä erityisesti asiakastyytyväisyyttä ja pohtia keinoja kehittää asiakkuuksien hallintaa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle valokuvatuotanto- ja valokuvaaja-agentuuriyritykselle. Kyseinen yritys halusi selvittää, mistä syistä asiakkaat ovat valinneet heidän palvelunsa, miten asiakkuus on kehittynyt, ovatko asiakkaat tyytyväisiä valintaansa sekä hyödyntää tutkimuksesta saatuja tietoja omassa asiakkuuksien hallinnassaan ja markkinoinnissaan, saavuttaen näiden avulla lisää tuottavuutta.

Työn tutkimusosa oli melko perinteinen asiakastyytyväisyystutkimus, joka toteutettiin sähköpostissa internet-linkkinä lähetettävän e-lomakkeen avulla. Haastattelukysymykset luotiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta, joka liittyi oleellisesti tutkimusongelmaan: asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen entistä tuottavampaa suuntaan. Tutkimus lähetettiin kaikille yrityksen asiakkaille, jotka muodostivat tutkimuksen perusjoukon.

Asiakastyytyväisyystutkimuksesta saadut tulokset olivat kaiken kaikkiaan hyviä. Tutkimukseen osallistuneet Yritys X:n asiakkaat ovat yhteistyöhön pääasiallisesti hyvinkin tyytyväisiä. Vaikka ongelmakohtiakin tuli ilmi jonkin verran, eivät ne kuitenkaan olleet niin vakavia, että olisivat merkittävästi heikentäneet tutkimuksen tuloksia. Tuloksista oli kuitenkin havaittavissa, että asiakkuuksien hallinnan kehittäminen esimerkiksi asiakkuuksien luokittelua ja seuranta parantamalla, asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotolla sekä myynnin apuvälineiden järjestämisellä mainostoimistoasiakkaille, lisäisi uskollisten asiakkaiden määrää ja vaikuttaisi positiivisesti asiakkuuksien kokonaisarvon kehittymiseen.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, asiakastyytyväisyys, asiakastyytyväisyystutkimus, asiakkuuksien arvo, asiakkuuksien kehittyminen

Maatraiva, Silja

**Developing customer relationship management in a case company**

Year	2011	Pages	72
------	------	-------	----

---

Customer relationship management is today an indispensable part of every successful business. Its primary objective is to increase the company's knowledge of its customers. When a company is better able to meet the customers' needs, there is a corresponding improvement in customer profitability, thus increasing the total value of the business.

The purpose of this study is to examine customer relationship development and customer satisfaction in a case company and consider ways to improve their customer relationship management. The thesis was carried out under a contract with the Finnish photography Production Company. The company wanted to determine the reasons why customers chose their services, how the customer relationships had developed, whether or not customers were satisfied and also to use the information collected on their own customer relationship management and marketing to increase productivity.

The research component of the thesis was conducted using a traditional customer satisfaction survey, which was delivered via an Internet link sent by email. Questions were created on the basis of background theory discussed in the thesis, and the questionnaire was sent to all clients of the company. The research problem was to develop customer relationship management in a more productive direction.

Overall, the results of the survey were positive for the company. Although several problems became apparent, they did not significantly weaken the results. Nevertheless, the results indicated that better customer classification and monitoring, the introduction of a CRM system and training offered to advertising agency clients would be likely to increase the number of loyal customers and would have a positive impact on the total value of customer relationships.

**Keywords:** Customer relationship management, customer satisfaction, customer satisfaction survey, value of customer relationships, development of customer relationships

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus .....	8
3	Asiakkuuden hallinta myyntistrategian osana .....	9
3.1	Organisaatiot asiakkaina .....	10
3.2	Asiakassuhteen elinkaari .....	12
3.2.1	Asiakasvalinta.....	13
3.2.2	Uusasiakashankinta .....	14
3.2.3	Asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen .....	15
3.3	Asiakkuuden hallinnan vaatiman osaamisen kehittäminen.....	19
3.3.1	Asiakkuudenhallintajärjestelmät .....	20
3.3.2	Asiakkuuden hallinnassa tarvittavien taitojen turvaaminen.....	21
4	Yritys X myyntiorganisaationa .....	22
4.1	Myyntiorganisaation rakenne .....	23
4.2	Yritys X:n myyntistrategia .....	23
4.3	Markkina-alue ja kohderyhmät .....	24
4.4	Kilpailijat .....	24
4.5	Asiakkaiden tarpeet .....	25
4.5.1	Erilaiset tarpeet .....	25
4.5.2	Laatu .....	25
4.5.3	Vaatimukset .....	26
4.6	Ylivoimatekijät.....	26
4.7	SWOT-analyysi .....	27
4.7.1	Vahvuudet .....	28
4.7.2	Heikkoudet .....	28
4.7.3	Mahdollisuudet .....	29
4.7.4	Uhat .....	29
4.8	Asiakkuuksien hallinta .....	29
5	Asiakastyytyväisyystutkimus .....	30
5.1	Tutkimusongelma.....	31
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	31
5.3	Kysymysteemat .....	32
5.3.1	Perustiedot vastaajasta .....	32
5.3.2	Yhteistyö Yritys X:n kanssa .....	32
5.3.3	Tulevaisuudet näkymät.....	33
5.4	Tulosten analysointi.....	33
6	Tutkimuksen tulokset .....	34
6.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	34
6.2	Perustiedot vastaajista .....	35

6.3	Yhteistyö Yritys X:n kanssa .....	37
6.3.1	Kilpailijat .....	38
6.3.2	Asiakasuskollisuus .....	38
6.3.3	Asiakastyytyväisyys .....	40
6.3.4	Yrityskuva .....	42
6.3.5	Yhteydenpito.....	43
6.3.6	Hinta .....	44
6.4	Tulevaisuudet näkymät .....	46
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	48
7.1	Asiakkuuksien luokittelu ja seuranta .....	48
7.1.1	Asiakasuskollisuus .....	49
7.1.2	Asiakastyytyväisyys .....	50
7.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmä.....	51
7.3	Työkaluja myynnin tueksi .....	52
	Lähteet.....	53
	Kuviot .....	54
	Taulukot .....	55
	Liitteet.....	56

## 1 Johdanto

Asiakkuudet ovat jokaiselle yritykselle välttämättömiä, ilman niitä yritys ei käytännössä voi edes toimia. Maailmalla leviävä taloudellinen epävarmuus vaikuttaa parasta aikaa merkittävästi Suomen talouteen ja sen kehittymiseen. Erityisesti pienet yrittäjät joutuvat pohtimaan uusia keinoja selvitäkseen kriisin aiheuttamasta taloudellisesta epävarmuudesta. Talouselämän epävarmuus näkyy voimakkaasti juuri markkinointialalla. Jo edellisten taantumien ja finanssikriisien myötä markkinointiala on joutunut uudistamaan itseään merkittävästi ja esimerkiksi printtimainontaan investoidaan entistä varovaisemmin.

Asiakkaiden budjettien pienentyessä mainosalalla toimivien yritysten pitääkin pohtia jatkossa entistä tarkemmin, mihin asiakas on ollut tyytyväinen. Pelkkien markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yritysten tulisi kohdistaa toimintaansa entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkuuksien hallinnan ensisijaisena tavoitteena onkin lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä olemassa olevista asiakkuuksistaan. Kun yritys pystyy vastaamaan entistä paremmin asiakkaidensa tarpeisiin, pääsee se väistämättä parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä myös asiakkuuksien tuottama kokonaisarvo kasvaa.

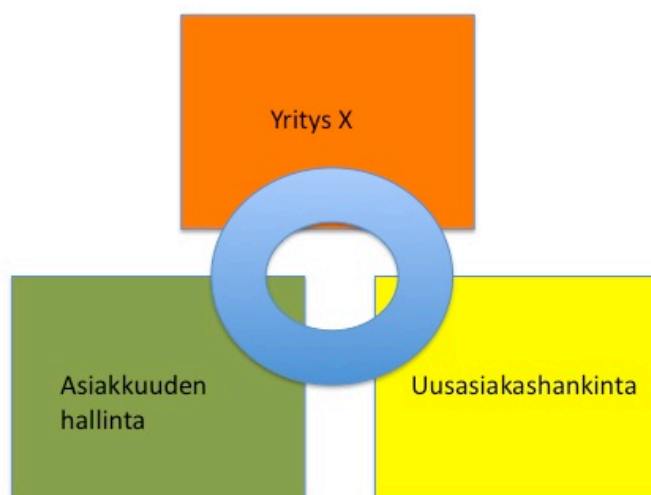
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Yritys X:n asiakkuuksien syntyminen syitä, asiakkuuksien kehittymistä sekä erityisesti asiakastyytyväisyyttä. Työn teoriaosuudessa tutustutaan asiakkuuksien hallintaan melko laajana kokonaisuutena ja pohditaan millä tavoin pienen yrityksen on mahdollista lisätä tuottavuutta onnistuneen asiakashallinnan avulla. Työn tutkimusosa on perinteinen asiakastyytyväisyystutkimus, joka toteutettiin sähköpostissa internet-linkkinä lähetettävän e-lomakkeen avulla. Haastattelukysymykset luotiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta, joka liittyy oleellisesti tutkimusongelmaan: asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen entistä tuottavampaa suuntaan.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona suomalaiselle valokuvatuotanto- ja valokuvaaja-agentuuriyritykselle, johon tässä opinnäytetyössä viitataan kun puhutaan Yritys X:stä. Kyseinen yritys haluaa selvittää, mistä syistä asiakkaat ovat valinneet heidän palvelunsa, miten asiakkuus on kehittynyt, ovatko asiakkaat tyytyväisiä valintaansa sekä hyödyntää tutkimuksesta saatuja tietoja omassa asiakkuuksien hallinnassaan ja markkinoinnissaan, saavuttaen näiden avulla lisää tuottavuutta.

## 2 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Olen työskennellyt Yritys X:ssä opiskelujen ohella tammikuusta 2007 alkaen. Aloin työstämään opinnäytetyöni aihetta keväällä 2009, kun Yritys X:n uusi liiketoiminnan osa-alue Creative Hub lanseerattiin. Alkuperäisenä tarkoituksena oli opinnäytetyössä pohtia tarkemmin juuri Creative Hubiin liittyvää myyntitoiminnan vaikeutta asiakkaiden ja yrityksen näkökulmista, mutta kevään ja kesän 2010 aikana kävi tarpeelliseksi kehittää koko yrityksen myyntistrategiaa painottuen erityisesti juuri asiakkuuksien kehittämiseen. Tämä tarve syntyi yrityksessä mittavan uusasiakashankintakampanjan seurauksena. Kampanjan tavoitteena oli alun perin hoitaa syksyn 2010 aikana 50 uusasiakastapaamista ja kampanjaa on sittemmin jatkettu.

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on siis keskittyä kehittämään yrityksen myyntistrategiaa suuntaan, jossa erilaiset asiakkuudet (sekä vanhat että uudet) osattaisiin ottaa oikealla tavalla huomioon ja kehittää niitä kunkin asiakkuuden vaatimalla tavalla. Pääpaino on kuitenkin erityisesti juuri olemassa olevien asiakkuuksien kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on siis tutkia, miten Yritys X pystyisi kehittämään asiakkuuksien hallintaa entistä tuottavampaan suuntaan. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan nimenomaan asiakkuuksien hallintaa ja sen kehittämistä Yritys X:ssä, joten muut kehitysmahdollisuudet jäävät rajauksen ulkopuolelle.



Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys



Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyön viitekehystä. Opinnäytetyö keskittyy Yritys X:n olemassa olevien asiakkuuksien hallinnan ja uusasiakashankinnan keskiöön. Tarkoituksena on luoda työkaluja, joiden avulla yritys pystyy ottamaan kaiken mahdollisen hyödyn irti asiakkuuksistaan.

### 3 Asiakkuuden hallinta myyntistrategian osana

Asiakkuudet ovat jokaiselle yritykselle välttämättömiä - ilman niitä yritys ei käytännössä voi edes toimia. Ilman asiakkaita yritykselle ei tule yhtään tuloja, se ei tuota voittoa ja näin ollen sillä ei ole lainkaan markkina-arvoa. Vaikka asiakkaiden tärkeys ymmärretään lähes kaikissa yrityksissä, niin valitettavan usein asiakkuuden hoitamiseen ei kuitenkaan käytetä yrityksen resursseja vaaditulla tavalla. (Gupta & Lehmann 2005, 2.)

Aivan liian usein yrityksissä asiakkaat nähdään vain numeroina. Kun joku lakkaa olemasta asiakas, tulee hänen tilalleen uusia asiakkaita. Yritystoiminnassa olisi kuitenkin hyvä muistaa, että jokainen asiakas kuitenkin luo myyjään asiakassuhteen, jota yrityksen on kehitettävä ja pidettävä yllä menestyäkseen. (Grönroos 2000, 179.)

Vaihtopainotteisessa myyntistrategiassa asiakkaan kanssa tapahtuvia liiketoimia tarkastellaan irrallaan muista asiakkaan kanssa tapahtuvista yhteyksistä. Kuten edellä mainittiin, asiakkaat nähdään numeroina, jotka kasvattavat myyntivolyymissa mitattavaa liiketoimien kokonaismäärää eli markkinaosuutta. Joissakin tapauksissa vaihtopainotteinen myyntistrategia on ainoa mahdollisuus, kun syystä tai toisesta yrityksen on mahdotonta luoda läheisiä suhteita asiakkaisiin. (Grönroos 2000, 204.)

Palvelualoilla yrityksillä on kuitenkin useimmiten läheisemmät yhteydet asiakkaisiin ja näin ollen pelkkä markkinaosuuden johtaminen ja vaihtopainotteinen myyntistrategia ei ole kannattavaa. Myyntistrategiassa tulee ymmärtää yrityksen asiakaskannan johtamisen ja asiakkuuksien hallinnan tärkeys. Asiakaskannan johtaminen ja asiakkuuksien hallinta tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys kiinnittää huomiota erityisesti asiakassuhteisiin ja niiden syventämiseen eikä pelkkiin numeroihin ja markkinaosuustilastoihin. (Grönroos 2000, 205.)

Tärkeää on siis kehittää niitä toimenpiteitä, joiden avulla pyritään luomaan pitkäkestoisia ja kannattavia sidoksia organisaation ja asiakkaan välille siten, että molemmat osapuolet hyötyvät tästä. Asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta pääroolissa tulisi olla asiakassuhdemarkkinointi, jonka tarkoituksena on maksimoida koko asiakassuhteen aikainen tuotto. (Ylikoski 1999, 186.)

Asiakaskannan johtamatta jättäminen voi olla kohtalokasta. Epäedullinen suusanallinen viestintä leviää herkästi ja yrityksen imago kärsii, jos asiakkaat kokevat tulleen huonosti kohdelluiksi ja ovat tyytymättömiä. Tästä seuraa väistämättä taloudellisia seuraamuksia. (Grönroos 2000, 205.)

On siis tärkeää oppia ymmärtämään asiakkuuksien hallinta välttämättömänä osana menestyvän yrityksen myyntistrategiaa. Asiakkuuden säilyttäminen vaatii jatkuvaa asiakkaan tarpeisiin mukautumista ja asiakkuuden eri vaiheisiin sopivia markkinointitoimia. (Grönroos 2000, 206.)

### 3.1 Organisaatiot asiakkaina

Kun aloitetaan yrityksen myyntistrategian tarkempi pohtiminen, on hyvä ymmärtää minkälaisia yrityksen asiakkaat ovat. Koska Yritys X:n tapauksessa asiakkaat ovat aina toisia organisaatioita, on kannattavaa oppia ymmärtämään organisaatioiden ostokäyttäytymistä.

Vaikka eri organisaatioiden ostoprosesseista on mahdollista havaita tiettyjä yhdistäviä tekijöitä, on kuitenkin tärkeää ymmärtää organisaatio-ostamisen olevan hyvin monisäikeistä ja tapauskohtaista. Tämä johtuu puhtaasti siitä, että organisaatiossa ostamiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät: tarjottava palvelu, muut markkinoilla toimivat yritykset ja kilpailutilanne, ostavan organisaation rakenne sekä itse ostotilanne. (Rope 1998, 17.)

Ostaminen on organisaatioissa usein suunnitelmallisempaa kuin kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Ostotarpeet ovat yleensä melko hyvin ennakoituja ja ostaminen itsessään on tarkkojen laskelmien ohjaamaa. Ostoprosessit saattavat kuitenkin olla pituudeltaan hyvinkin poikkeavia ja osto-organisaatioiden rakenne on usein täysin yrityskohtaista. Harvemmin yrityksen ostot ovat täysin yhden henkilön päätettävissä ja näin ollen myyjän on hyvä ymmärtää ja olla tietoinen organisaation ostorakenteesta. (Bergström & Leppänen 2009, 145; Peppers & Rogers 2004, 95.)

Useimmiten siis organisaatioiden ostoprosessiin osallistuu yleensä aina useita henkilöitä, joilla on erilaisia rooleja ostoprosessissa. Helposti saattaa myös unohtua, että vaikka organisaatioiden ostokäyttäytyminen on yleensä rationaalisempaa kuin kuluttajien, liittyy siihen kuitenkin persoonallisuustekijöitä. On hyvä muistaa, että ostoja tekevät organisaatiot koostuvat kuitenkin ihmisistä, joihin kohdistuu erilaisia paineita eri tahoilta. Ostoprosessiin osallistuu useimmiten ryhmä ihmisiä, jotka vaikuttavat toisiinsa ja lopulliseen ostopäätökseen. (Bergström & Leppänen 2009, 147; Rope 1998, 25.)

Organisaatioiden ostoprosessi on pääpiirteiltään hyvin samanlainen kuin kuluttajien ostoprosessi. Koska ostaminen on usein kuitenkin systemaattisempaa, pystytään siitä

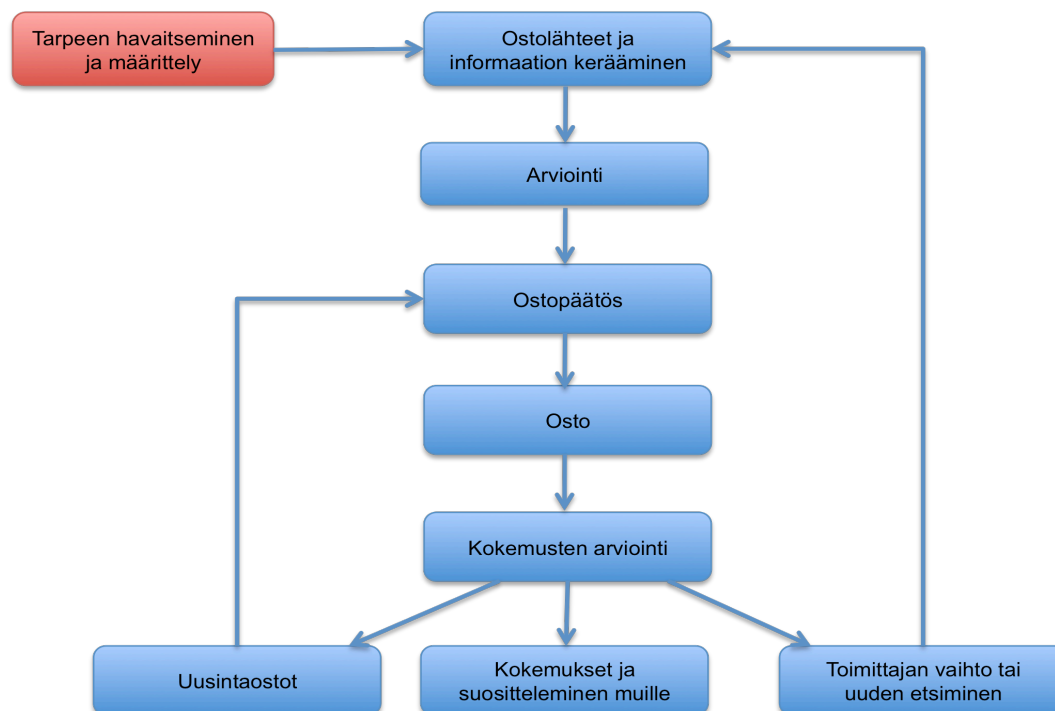
helpommin havaitsemaan ostoprosessin eri vaiheet. Nämä vaiheet on eritelty kuviossa 4. (Bergström & Leppänen 2009, 147.)

Ostoprosessi alkaa tarpeen havaitsemisesta. On hyvä huomata, että etevä markkinoija voi myös antaa ärsyksen tällaisen tarpeen havaitsemiseen. Määrittelyvaiheessa pohditaan siis tiettyyn ongelmaan ratkaisu ja määritellään tarvittavan palvelun tai tuotteen oleelliset piirteet. (Bergström & Leppänen 2009, 148.)

Toisessa vaiheessa etsitään potentiaalisia ostolähteitä ja kerätään informaatiota ostokriteerit täyttävistä vaihtoehdoista. Tässä kohden pyydetään tarjouksia hankittavista palveluista tai tuotteista. Markkinoijien oma aktiivisuus vaikuttaa merkittävästi tässä ostoprosessin vaiheessa jatkoon pääsyyn. Ostajayrityksessä analysoidaan eri vaihtoehdot ja valitaan vaihtoehto, joka palvelee yrityksen tarpeita ja tavoitteita parhaiten. Lopullisessa valinnassa korostuvat yleensä halutun palvelun/tuotteen edullisuus, tuotteen laatuun liittyvät ominaisuudet, tarjoavan yrityksen luotettavuus eli imago sekä henkilösuhteet. (Bergström & Leppänen 2009, 148; Rope 1998, 46-47)

Varsinainen osto tapahtuu, kun tehdään tilaus, jossa määritellään vielä tarkemmin toimitettavan tuotteen tai palvelun yksityiskohdat yhdessä myyjän kanssa (Bergström & Leppänen 2009, 148).

Tuotteen tai palvelun toimituksen jälkeen kokemus joko tietoisesti tai tiedottomasti arvioidaan. Arviointi puolestaan vaikuttaa merkittävästi tuleviin hankintoihin. Tyytyväinen asiakas ostaa tuotteen tai palvelun uudestaan sekä suosittelee sitä ja asiakassuhde näin ollen jatkuu. Tyytymätön asiakas taas puolestaan usein vaihtaa alihankkijaa ja etsii uusia vaihtoehtoja. (Bergström & Leppänen 2009, 148.)



Kuvio 2: Organisaation ostoprosessin vaiheet. (Bergström & Leppänen 2009, 149)

### 3.2 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeää. Sen avulla voidaan oppia ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti. Asiakassuhde on mahdollista jakaa useisiin eri vaiheisiin. Lähes kaikilla toimialoilla pystytään kuitenkin erottamaan kolme yhteistä vaihetta. Ne ovat asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 86.)

Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa sitä vaihetta, jossa asiakkuudesta sovitaan. Asiakkuuden tulevaisuuden kannalta on tietenkin olennaista se, minkälaisen asiakkaiden kanssa yritys asiakassuhteita luo. Asiakkuuden arvonnousun kannalta on erittäin tärkeää, että investoinnit asiakkuuden synnyttämiseen ovat suhteessa asiakkuudesta odotettavaan arvoon. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87.)

Asiakkuuden jalostuminen on asiakkuuden arvonnousun kulta-aikaa. Asiakkuuksien jalostumisvaihe onkin siitä syystä hyvin tärkeä yrityksille ja yritysten tulisi keskittää mahdollisimman paljon resurssejaan asiakkuuksien kehitystyöhön. Asiakastytyväisyys ja etenkin asiakassuhteen lujuus nousevat jalostumisvaiheessa keskeiseen rooliin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97.)

Asiakkuus voi myös loppua, joko asiakkaan tai yrityksen tahdosta. Jos asiakkuus loppuu asiakkaan tahdosta, on todennäköistä, että asiakas alkaa rakentaa asiakkuutta jonkun toisen yrityksen kanssa. Silloin on kannattavaa miettiä yrityksen sisällä sen toimintatapoja asiakkuuksien hallinnan suhteen ja pohtia onko asiakassuhdetta hoidettu sen vaatimalla tavalla. Yritys voi lopettaa asiakkuuden myös omasta tahdostaan, mikäli yrityksessä koetaan asiakkuus tuottamattomaksi ja asiakkuudella ei ole enää arvoa yritykselle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkuutta alettaisiin hoitaa huonosti, vaan asianmukainen tapa on laskea esimerkiksi asiakkuuden luokitusta ja olla asiakkaaseen vähemmän yhteydessä. Tämä johtaa melko luonnollisesti tilanteeseen, jossa asiakas hakeutuu muualle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108; Rubanovitsch & Aalto 2007, 71.)

Asiakassuhteen kehittyessä tapahtuu väistämättä muutos siinä, miten asiakassuhteen osapuolet suhtautuvat toisiinsa. Myös markkinoinnin tulee kehittyä asiakassuhteen mukana. Alkuvaiheessa tärkeitä on painottaa palvelujen tunnetuksi tekemistä ja houkutella potentiaalisia asiakkaita kokeilemaan yrityksen palveluita. Suhteen syventyessä puolestaan kannattaa keskittyä asiakassuhteen sitouttamiseen ja asiakassuhteen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tavoitteena on aina hyvä asiakassuhde, jossa molemmat osapuolet, sekä myyjä että asiakas hyötyvät ja molemmat näin ollen myös haluavat varmistaa asiakassuhteen jatkuvuuden. (Ylikoski 1999, 179.)

Oppiminen on olennainen osa asiakassuhteiden kehittämistä. Yrityksen tulee asiakassuhteiden seurannan kautta oppia siis kehittämään toimintaansa ja erityisesti juuri asiakkuuksien hallintaa. Aina on tyytymättömiä asiakkaita, mutta heidätkin on mahdollista kääntää voitoksi, kun kuunnellaan asiakkaiden esittämiä kehitysehdotuksia. Nykyaikainen liiketoiminta vaatii taitoa luoda, säilyttää ja hyödyntää kannattavia asiakassuhteita eri keinoja käyttäen. (Bergström & Leppänen 2009, 492.)

### 3.2.1 Asiakasvalinta

Yritys ei pysty tyydyttämään kaikkien asiakkaiden kaikkia tarpeita. Siksi onkin tärkeää, että yritys löytää sille sopivimmat asiakasryhmät, joiden tarpeet se pystyy tyydyttämään kilpailijoita paremmin ja silti liiketoiminnan näkökulmasta kannattavasti. (Bergström & Leppänen 2009, 150.)

Usein asiantuntijayrityksistä tuntuu, että ne eivät pysty kovinkaan voimakkaasti vaikuttamaan siihen millaisille asiakkaille työtä tehdään ja siksi asiakaskohderyhmän määrittely saattaa tuntua yrityksistä kannattamattomalta. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että kyse onkin ehkä enemmän siitä minkälaisia asiakkaita tavoitellaan. On ymmärrettävä, että asiakaskunta on keskeisin asiantuntijaorganisaation markkinointikeino ja imagonluoja. (Sipilä 1999, 94.)

Yrityksen sisällä on kannattavaa pohtia tarkasti sitä, minkälaisiin asiakkaisiin yritys panostaa myynti- ja asiakassuhdehallintaresurssejaan. Asiakasvalinnan tulisi aina pohjautua asiakkaan ostopotentiaaliin eikä ainoastaan asiakkaan nykyostoihin ja historiatietoon. Ostopotentiaali on ymmärrettävä laajemmin yrityksen koko tarjonnan kautta eikä pelkästään niiden tuotteiden tai palveluiden kautta, mitä asiakas on aikaisemmin käyttänyt. (Peppers & Rogers 2004, 114-119; Rubanovitsch & Aalto 2007, 64.)

Yrityksen asiakkaat kannattaakin jaotella sekä asiakkuuksien nykyarvon ja historiatiedon että tulevaisuuden kasvupotentiaalin mukaan. Asiakkaat voidaan yksinkertaisimmillaan luokitella esimerkiksi neljään ryhmään: sopimusasiakkaisiin, joiden kanssa yhteistyö on säännöllistä; asiakkaisiin, joiden kanssa yhteistyö on epäsäännöllistä; potentiaaliin asiakkaisiin, joihin on olemassa jo kontakteja ja satunnaista laskutusta sekä uusasiakkaisiin, joihin ei ole entuudestaan oltu yhteydessä. Sopimusasiakkaita on useimmiten 20% yrityksen asiakkaista, mutta ne tuovat yritykseen rahaa 80% yrityksen myynnistä. Asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita on asiakaskannasta puolestaan 80%, mutta he tuottavat vain 20% yrityksen myynnistä. Jotta liiketoiminta pysyisi kannattavana, täytyy yrityksen oppia jakamaan ajankäyttö näiden asiakasryhmien välillä. (Bergström & Leppänen 2009, 157; Peppers & Rogers 2004, 114-119; Rubanovitsch & Aalto 2007, 66.)

Asiakkuuksien hallinnassa tulee ensisijaisesti kiinnittää huomioita kannattavuuden parantamiseen nykyisiä asiakkaita hoitamalla, asiakassuhteita syventämällä ja lisämyynnin avulla. Nämä ovat jokaisessa yrityksessä myynnin tärkeimpiä tehtäviä ja vaativat yrityksestä riippuen n. 50-75% myyjän työajasta. Uusasiakashankinta on luonnollisesti myös lähes kaikille yrityksillä tärkeää, mutta uusasiakashankintaan liittyvien suurien riskien vuoksi siihen ei ole kannattavaa panostaa enempää kuin 25-50% myyjän ajasta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 71.)

Myös yhteistyökumppanin vaihtoa harkitsevat asiakkaat vaativat oman aikansa. Erilaisten toimien avulla osa näistä asiakkaista onnistutaan säilyttämään ja osa menetetään. Asiakassuhde voidaan myös lopettaa, jos yritys kokee sen kannattamattomaksi. Tuottamattomissa asiakkuuksissa ei kannata roikkua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 72.)

### 3.2.2 Uusasiakashankinta

Asiakassuhteen synnylle on tyypillistä se, että yritys pystyy herättämään asiakkaassa luottamuksen tunteen siitä, että yritys pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Luottamus muodostaa asiakassuhteen ytimen. Asiakassuhteen kehitysprosessi saattaa kestää useita kuukausia ja joissain tapauksissa jopa vuosia, kärsivällisyys on siis avainsana. (Sipilä 1998, 49.)

Uusasiakashankinnassa onkin olennaista keskittyä ensisijaisesti sellaisiin yrityksiin, joiden oletetaan olevan yrityksen liiketoiminnalle kannattavia. Siksi myös potentiaaliset asiakkaat on hyvä luokitella jo ennen ensikontaktin ottamista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 78.)

Uusasiakashankinnassa aika tulisi jakaa uusasiakashankinnan nelikentän mukaan (kuvio 5). Uusasiakashankintaan käytetystä ajasta 50 prosenttia tulee käyttää uskottomiin, hyväkatteisiin ja trenditietoisiin asiakkaisiin, 25 prosenttia uskollisiin, mutta alempikatteisiin tarpeisiin ostaviin asiakkaisiin, 20 prosenttia uskollisiin hyväkatteisiin laatuasiakkaisiin, jotka todennäköisesti eivät halua vaihtaa palvelun toimittajaansa hyvän palvelun vuoksi ja ainoastaan viisi prosenttia uskottomiin, heikkokatteisiin hintaostajiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79.)

Jossain tapauksissa luokittelu voi edellä esitetyn mallin mukaan olla kuitenkin liian haastavaa, uudesta asiakkaasta ei tiedetä tarpeeksi, jotta se pystytään luokittelemaan edellä esitetyn mallin mukaan. Tärkeää onkin ymmärtää, että uusasiakashankinnan haaste liittyykin juuri olennaisesti siihen, miten hyvät asiakkaat erotetaan niistä asiakkaista, jotka eivät tuo yritykselle riittävästi arvoa. Yritys voi itse päättää, miten se tuon erottelun toteuttaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 71.)



Kuvio 3: Uusasiakashankinnan nelikenttä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79.)

### 3.2.3 Asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen

Yrityksen liiketoiminta ei voi perustua siihen, että tulosta tehdään ainoastaan uusasiakashankinnan avulla, vaan olemassa olevien asiakkuuksien hoito ja jalostaminen ovat perusta liikevaihdon ylläpitämiselle ja kasvattamiselle. Yrityksen menestys ei yleensä ole kiinni sen kyvystä hankkia uusia asiakkaita, vaan ennemminkin sen taidosta säilyttää nykyiset

asiakkaat. Kuten aiemmin on jo todettu, ajankäytön priorisointi eli se kuinka suuren osan ajastaan myyjä käyttää nykyisiin asiakkaisiin ja uusasiakashankintaan, nousee keskeiseen rooliin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70 & 77.)

Ilman uskollisen asiakaskunnan rakentamista ei ole kannattavan kasvun saavuttaminen mahdollista. Ei kannata haikailla uusien asiakkaiden perään, jos nykyisten asiakkaiden hoitaminen laiminlyödään. Sekä olemassa olevien ja uusien asiakkaiden lojaalisuus tulee ansaita. Kärsivällisesti ja huolellisesti rakennetulla asiakassuhteella on myös merkitystä siinä vaiheessa, kun ilmenee ongelmia. Rakennettua suhdetta ei kovin helposti haluta rikkoa, vaan todennäköisesti asiakas antaa yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 59.)

Yrityksen tulee olla koko ajan tietoinen tärkeimpien asiakkuuksien tilasta ja tarpeista. Ideaalein tilanne on silloin, kun asiakkaaseen on onnistuttu rakentamaan sellaiset välit, että asioista pystytään puhumaan avoimesti ja rehellisesti. Tällöin pystytään tehokkaasti ennakoimaan, mikäli asiakas harkitsee yhteistyökumppanin vaihtoa ja mahdollisesti myös säilyttämään kannattava asiakkuus. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 71.)

Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen edellyttää asiakassuhteiden jatkuvaa seurantaa. Asiakassuhteen kehityksessä tulisi seurata asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskannattavuutta, joita varten yrityksen tulisi määritellä mittarit ja seurannan toteutustapa. (Bergström & Leppänen 2009, 484.)

### 3.2.3.1 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuuden parantaminen vaatii yritykseltä ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä. Asiakasuskollisuutta voi olla monenlaista. Usein asiakasuskollisuudella tarkoitetaan kuitenkin asiakkaan ostokäyttäytymistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 60; Ylikoski 1999, 173.)

Asiakasuskollisuus voidaan jakaa neljään uskollisuuden lajiin, joita ovat jakamaton ja jaettu asiakasuskollisuus, opportunisti tai välinpitämättömyys sekä uskollisuudesta poikkeaminen. Jakamaton asiakasuskollisuus on kyseessä nimensä mukaisesti silloin kun asiakas käyttää vain yhden organisaation palvelua esimerkiksi keskittämällä kaikki vakuutuksensa samaan vakuutusyhtiöön. Jaetusta asiakasuskollisuudesta puhutaan silloin kun asiakas käyttää muutaman saman alan organisaation palveluja esimerkiksi pitäen vakuutuksiaan eri yhtiöissä. Opportunisti ottaa parhaan hyödyn irti organisaatioista vaihtamalla esimerkiksi tarjousten perässä, olematta erityisen uskollinen kellekään. Asiakas voi myös olla välinpitämätön siitä, missä liikkeessä hän asioi, jolloin uskollisuutta ei ilmene. Asiakas saattaa myös käyttää tilapäisesti kilpailijan palveluita tai siirtyä lopullisesti asiakkaaksi kilpailijan organisaatioon, jolloin puhutaan uskollisuudesta poikkeamisesta. Omista asiakkuuksista on kannattavaa



tunnistaa nämä erilaiset uskollisuuden asteet, jotta yrityksessä pystytään miettimään keinoja asiakasuskollisuuden lisäämiseksi. (Ylikoski 1999, 174-175; Bergström & Leppänen 2009, 488.)

Asiakasuskollisuus viittaa siis vahvasti ostokäyttäytymiseen, mutta uskollisuus voi toisinaan olla myös tunteisiin liittyvää. Toiset käyttävät samaa palvelua mukavuudenhalusta, kun taas toisille se ei ole niin yksinkertaista. Uskollisuus voi johtua myös olosuhteiden pakosta esimerkiksi tilanteissa, joissa jollakin alueella ei kyseistä palvelua ole saatavilla kuin yhdeltä palveluntarjoajalta. Tällöin asiakkaalla ei ole varaa mistä valita, vaan hänen on otettava palvelu tietystä organisaatiosta, ellei hän halua nähdä vaivaa hakeakseen palvelun kauempaa. (Ylikoski 1999, 175.)

Asiakasuskollisuudesta ja pitkäaikaisesta asiakassuhteesta on monia hyötyjä niin organisaatiolle kuin asiakkaalle. Organisaation näkökulmasta suurin hyöty on yleensä taloudellista. Asiakkaan kokema hyöty puolestaan on pääasiassa psykologista hyötyä. Asiakassuhteen ollessa pitkäaikainen, palvelusta tulee tuttua ja turvallista, luotettavaa. Asiakas tietää mitä odottaa astellessaan sisään tuttuun toimistoon. Pitkäaikainen asiakas kokee myös usein saavansa erityiskohtelua ja näin usein myös on. Organisaation tavoin myös asiakkaan kokema hyöty voi olla usein myös taloudellista. Asiakas saa tai ainakin kokee saavansa hyvän asiakkaan alennusta tehdessään hankintoja. (Ylikoski 1999, 180-185)

Asiakassuhteen seurannassa asiakasuskollisuuden mittareina voidaan käyttää esimerkiksi myyntimäärää, myynnin arvon kehittymistä eli keskiostoksen koon kasvua, ostotiheyden muutoksia, asiakasosuuksissa tapahtuvia muutoksia ja asiakassuhteen ikää. (Bergström & Leppänen 2009, 488.)

Tärkeää on tunnistaa yrityksen sisällä ne osa-alueet, jotka merkittävästi vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuudessa pätee kaksitoista ohjenuoraa, joita seuraamalla pystytään asiakasuskollisuutta kasvattamaan:

1. Kehitä yrityksen henkilökunnan uskollisuutta. Asiakasuskollisuutta on vaikea vaatia, jos asiakkaiden yhteistyökumppanit yrityksen sisällä vaihtuvat jatkuvasti.
2. Toteuta 80/20-sääntöä, jonka mukaan 80 prosenttia yrityksen tuloista saadaan 20 prosentilta yrityksen asiakkaita. Segmentointi on siis tärkeää.
3. Tunne uskollisuuden tasot ja pidä huolta, että asiakkaat nousevat tasolta seuraavalle.
4. Palvele ensin, myy vasta sitten.
5. Vaadi asiakaspalautetta.
6. Reagoi herkästi ja pysy vastaanottavaisena. Internetin myötä asiakkaat ovat oppineet vaatimaan palvelua lähes kellon ympäri.
7. Tunne asiakkaasi käsitys arvosta ja sen jälkeen toimita asiakkaalle sitä.

8. Voita takaisin menetetyt asiakkuudet. Vanhoille menetetyille asiakkaille myyminen on tutkitusti helpompaa kuin täysin uusille asiakkaille.
9. Käytä eri yhteydenpitokanavia yhtä hyvin. Asiakkaat olettavat hyvän palvelun säilyvän käytettiin yhteydenpitoon sitten puhelinta, sähköpostia tai jotain muuta kanavaa.
10. Panosta ns. etulinjan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin. Nämä työntekijät ovat yrityksen julkisivu.
11. Tee yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa ja kehitä sitä jatkuvasti
12. Tallenna kaikki informaatio asiakkaista yhteen keskitettyyn tietojärjestelmään, jotta se on kaikkien yrityksen työntekijöiden saatavilla.

Nämä ohjenuorat ovat melko yksinkertaisia, mutta pitävät sisällään kaikki asiakasuskollisuuden ja tätä kautta myös asiakastyytyväisyyden ja -kannattavuuden rakennuspalikat. (Griffin 2002, 217-221)

### 3.2.3.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys ei ole myyntitaktiikka, jonka toimimista voidaan kokeilla silloin tällöin, vaan sen tulee olla yrityksen tietoinen strateginen valinta. On tärkeää, että yrityksessä priorisoidaan ne osa-alueet, joilla yritys haluaa olla ehdoton ykkönen ja jotka se kokee ratkaiseviksi juuri asiakastyytyväisyyden kannalta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 60 ja 93.)

Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan kokeman laadun suhteesta asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakastyytyväisyyttä tulisikin yrityksissä seurata jatkuvasti, jotta tyytyväisyyden kehitys pystyttäisiin näkemään pitkältä aika väliltä ja ongelmiin pystytään reagoimaan tarpeen vaatiessa nopeastikin eikä asiakkaita menetetä. Asiakaspalaute on oikeastaan ainut keino seurata asiakastyytyväisyyttä. Palaute voi kuitenkin olla spontaania palautetta, asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla saatua tai suosittelevien määrän perusteella laskettavaa palautetta. (Bergström & Leppänen 2009, 484.)

Spontaani palaute tulee asiakkailta useimmiten kiitoksien, moitteiden, valituksien, toiveiden ja kehittämisideoiden kautta. Jotta spontaania palautetta saataisiin, tulee sen antaminen tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Palautekanavia olisi hyvä olla useita. (Bergström & Leppänen 2009, 484.)

Varsinaiset asiakastyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskantaan ja niiden avulla pyritään selvittämään yrityksen tarjoamien palveluiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tarkoituksena ei ole verrata omia palveluita kilpailijoiden palveluihin. Ostomäärä ja usein toistuva ostaminen eivät suoraan kerro asiakkaan tyytyväisyydestä, vaan asiakas saattaa ostaa tuotetta tai palvelua vain siksi, että parempaakaan ei ole tarjolla tai hän ei tiedä muista vaihtoehdoista. Tällaisessa

tilanteessa asiakas ei siis ole kovinkaan sitoutunut yritykseen. (Bergström & Leppänen 2009, 484-485)

Suosittelujen määrällä ja tyytyväisyydellä on selvä yhteys toisiinsa ja juuri tyytyväisyyden lisääntyminen saakin aikaan suosittelua. Suosittelujen määrää on kuitenkin vaikea seurata ja siksi se ei ole asiakastyytyväisyysmittarina kaikkein paras. (Bergström & Leppänen 2009, 487.)

### 3.2.3.3 Asiakaskannattavuus

Valtaosa yrityksistä ei tiedä uskollisten asiakkaidensa rahallista arvoa. Huomio kiinnittyy useimmiten keskiarvoihin eikä eroa olemassa olevien ja uusien asiakkaiden välille tehdä. Asiakaskannattavuuden mittaaminen onkin yritykselle erittäin tärkeää, jotta osataan keskittää voimavaroja eniten tuottaviin asiakkuuksiin ilman, että muitakaan asiakasryhmiä laiminlyödään. Yritys mittaa siis sitä, mikä on asiakkaan arvo yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Jokaiselle asiakkuustasolle ja asiakasryhmälle tulisi suunnitella oma markkinointiohjelma. Asiakaskannattavuuden tarkastelussa on myös osattava ottaa huomioon koko asiakassuhteen elinkaari. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 97; Bergström & Leppänen 2009, 490-491)

Tulojen ja menojen seuraaminen työntekijää kohden on auttamattomasti historiaa ja nykyisin tulisikin tämän sijaan seurata myyjän käyttämiä resursseja, rahaa ja aikaa kutakin asiakkuutta kohden. Asiakaskannattavuutta voidaan seurata eri tasoilla: koko asiakaskunnan tasolla, asiakasryhmittäin ja luonnollisesti myös asiakaskohtaisesti. Kannattavuuden seurannassa kannattaa käyttää mittareina esimerkiksi myynnin määrä ja sen lisäystä kutakin asiakasta kohden tai asiakkaan keskioston tai keskikatteen määrää. Asiakaskannattavuuden parantamiseksi yrityksissä voidaan lisätä asiakaskohtaista myyntiä, nostaa hintoja tai pienentää markkinointi- ja palvelukustannuksia. (Bergström & Leppänen 2009, 490-491; Rubanovitsch & Aalto 2007, 95.)

### 3.3 Asiakkuuden hallinnan vaatiman osaamisen kehittäminen

Kun lähdetään kehittämään asiakkuuksien hallintaa, on luonnollista aloittaa kehittäminen oman myyntiorganisaation sisältä ja pohtia, ketkä kaikki yrityksen sisällä ovat osallisena asiakkuuksien hallinnassa. Pienissä yrityksissä varmasti kaikilla työntekijöillä on jonkinlainen kosketuspinta asiakkaaseen, suuremmissa yrityksissäkin määrä saattaa olla huomattavasti suurempi kuin kuvitellaan. Myöskään ei pidä unohtaa yrityksen mahdollisia alihankkijoita ja jälleenmyyjiä, joilla kaikilla on asiakkuudenhallintaprosessissa oma merkittävä roolinsa. Tämän koko joukon asiakashallintaan liittyvän osaamisen kehittämisen tulisikin olla yrityksissä tärkeysjärjestyksessä lähes ensimmäisenä.

### 3.3.1 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on auttaa yrityksiä toiminaan entistä tehokkaammin. Ne perustuvat asiakastiedon keräämiseen ja hyväksikäyttöön. Järjestelmiä on tarjolla kaiken kokoisille yrityksille. Kerätyn tiedon perusteella pyritään tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat, sekä ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja palvelua siten, että asiakkaat pystyttäisiin pitämään pitkään ja asiakkaan uskollisuutta yritystä kohti lisäämään. On tärkeää varmistaa, että kaikilla asiakaskohtaamisiin jossain muodossa osallistuvilla henkilöillä on käytössään kaikki tarpeelliset tiedot asiakkuudesta ja sen tavoitteista. (Brown & Gulycz 2002, 128-129; Laine 2008, 254; Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 137.)

Useissa yrityksissä asiakastietoja on perinteisesti tallennettu eri käyttötarkoituksia varten oleviin järjestelmiin eri puolille organisaatiota, esimerkiksi kirjapitojärjestelmiin, postitusrekistereihin ja sähköisiin kalentereihin. Eri järjestelmät on suunniteltu tukemaan vain tiettyjä liiketoimintaprosesseja ja asiakastieto karttuu näihin järjestelmiin lähes huomaamatta eikä sitä näin ollen juurikaan pystytä hyödyntämään yrityksen asiakkuuksien hallinnassa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 137.)

Asiakastietojenhallinta on kuitenkin erittäin tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Tai ainakin sen tulisi olla. Tietotekniikan kehityksen myötä asiakkaille avautuu jatkuvasti uusia kohtaamiskanavia yrityksen kanssa ja asiakkaat odottavat, että heidät tunnistetaan joka kanavassa ja kohtaamisessa. Erillisten liiketoimintaa tukevien järjestelmien sijaan yritysten tulisikin pyrkiä rakentamaan yksittäinen asiakkuuksienhallintajärjestelmä, jonka avulla mahdollistetaan kaikkien yrityksen kontaktipinnassa olevien henkilöiden yhtenäiset tiedot, jotta asiakasta pystytään palvelemaan entistä paremmin. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 137-140)

Vaikka asiakkuudenhallinta onkin kannattavaa nähdä kokonaisuutena ja ymmärtää sen tarpeellisuus kaikille asiakaskohtaamiseen osallistuville henkilöille, toimii se myös merkittävänä apuna yrityksen myyjille. Tietynlainen, suunniteltu myyntiprosessi auttaa myyjää tekemään asioita oikein ja tietojärjestelmän tarkoituksena on toimia myyntiprosessissa eräänlaisena muistilistana ja malliesimerkkinä. (Laine 2008, 254-255)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän ydin muodostuu luonnollisesti asiakastiedoista. Asiakastietoina pidetään perinteisten tilaus- ja toimitustietojen lisäksi myös demografisia ja käyttäytymiseen liittyviä tietoja sekä palveluiden tai tuotteiden käyttötarkoituksiin ja -tapoihin liittyviä tietoja. Lähes kaikkea tietoa voidaan kerätä ja asiakkuuksienhallintajärjestelmillä on yleensä kapasiteettia tätä suurta tietomäärää käsitellä, mutta käyttäjän näkökulmasta on järkevää hiukan pohtia, mitä tietoja järjestelmään

asiakkaista ja asiakkuuksista kannattaa kerätä. Yrityksen kannattaa analysoida ensin, mitkä päätökset se tekee kunkin tallennetun tiedon pohjalta ja mikäli jokin tieto jää käyttämättä tai ei vaikuta päätöksentekoon, voidaan se nähdä turhaksi. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 146.)

Kun yrityksen sisällä on sovittu kerättävän asiakastiedon sisällöstä, tulee seuraavaksi päättää, miten halutut tiedot sitten hankitaan. Osa tiedoista saadaan tietysti jo olemassa olevista järjestelmistä kuten edellä mainittiin, mutta asiakkuuden hallinnassa tietoja kuitenkin tarvitaan entistä enemmän. Tiedot, joita ei ole saatu, on siis kerättävä asiakkailta asiakaskohtaamisissa ja kun tietokanta pidetään mahdollisimman yksinkertaisena on päivitysvastuu helppo siirtää asiakastiedon käyttäjille. Voidakseen antaa mahdollisimman henkilökohtaista ja asiakkaan toiveisiin mukautettua palvelua asiakkaalle, jokainen asiakasta palveleva työntekijä tarvitsee tietyn määrän asiakastietoa. Kun tietokanta on yksinkertainen ja suunniteltu niin, että se todella tukee yrityksen toimintakulttuuria, on yrityksen työntekijät helpompi saada sitoutettua asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöön. Työntekijälle on tärkeää nähdä järjestelmän hyödyt omassa työtehtävässään, jonka jälkeen hän on todennäköisesti motivoituneempi tekemään oman osuutensa varmistaakseen, että tiedot asiakkaasta ovat oikeita ja ennen kaikkea hyödyllisiä asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 146-148)

### 3.3.2 Asiakkuuden hallinnassa tarvittavien taitojen turvaaminen

Asiakashallinnassa pärjääminen edellyttää yrityksen työntekijöiltä teknisiä taitoja, ihmissuhdetaitoja, tuote- ja palvelutietoutta sekä asiakastietoutta. Erityisesti tuote- ja palvelutietous sekä asiakastietous ovat niitä osa-alueita, joihin keskittymällä pystytään merkittävästi parantamaan yrityksen asiakkuuksien hallinnan laatua. (Bell & Zemke 2006, 115-117)

Tuote- ja palvelutietouden osalta on tärkeää, että yrityksen myyjillä ja muilla asiakaspalveluun osallistujilla tahoilla on mahdollisimman paljon tietoa tuotteen tai palvelun teknisistä seikoista. Asiakkaalle on tärkeää saada vastauksia ja asiakas on oikeutettu odottamaan myyjän tuntevan tuotteen/palvelun paremmin kuin asiakas itse. Teknisten tietojen lisäksi asiakaspalvelutehtävissä toimivien työntekijöiden voidaan myös odottaa tietävän jotain kilpailevista tuotteista/palveluista. Asiakas tuntee sitä vähemmän halua tehdä vertailuja, mitä enemmän hänelle pystytään heti kertomaan tietoutta ja tosiasioita tarjottavasta tuotteesta/palvelusta sekä kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai palveluista. Tärkeää on myös tuoda kaikkien yrityksen asiakashallintaan osallistuvien henkilöiden tietoon tiedossa olevia asiakkaiden ajatuksia tarjottavasta tuotteesta/palvelusta. On tärkeää oppia

ymmärtämään ja ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Selvää on, että asiakkaista ei voida koskaan tietää liikaa. (Bell & Zemke 2006, 115-117)

Jälleenmyyjien tapauksessa on tärkeää varmistaa, että yrityksen jälleenmyyjän myyjillä ja edustajilla on tarvittavat työkalut tuotteiden/palveluiden myyntiin. Jälleenmyyjille on tyypillistä se, että he myyvät myös muiden valmistajien/palveluntarjoajien tuotteita/palveluita ja saadakseen tuotteitaan/palveluitaan myydyksi valmistajan/palveluntarjoajan on pidettävä huolta, että se tarjoaa omien tuotteidensa/palveluidensa myynnin tukemiseksi tuotekoulutusta, myyntitukea ja -myyntivalmennusta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 137-138)

#### 4 Yritys X myyntiorganisaationa

Yritys X on vuonna 2006 perustettu mainosvalokuvatuotanto- ja suunnittelutoimisto sekä valokuvaajien ja luovien osaajien agentuuri. Lisäksi yritys tarjoaa art buying- ja konsultointipalveluja. Yrityksen ensisijainen toiminta-ajatus on kuitenkin tarjota valokuvien suunnittelua ja tuottamista suurille ja keskisuurille suomalaisille yrityksille. Tavoitteena on vastata yritysten kasvavaan tarpeeseen löytää uusia ja parempia tapoja luoda yritykselle visuaalinen ilme, nimenomaan kuvallisen ilmaisun ollessa tärkeä osa sitä. Koska mainostoimistoilla on monien mainostajien mielestä kankea, aikaa vievä ja kallis tapa toimia ja kuvallisen ilmeen luominen saattaa joskus jäädä varsinaisen brändin rakentamisen jalkoihin, tarjoaa yritys erilaisen vaihtoehdon kuvien suunnittelussa ja tuottamisessa. Yritys X:n tarkoituksena on tuottaa parempia valokuvia vähemmällä rahalla ja ennen kaikkea vähemmällä vaivalla. Yritys X järjestää sekä suomalaisten kuvaajien valokuvatuotantoja Suomessa ja ulkomailla että ulkomaisten valokuvaajien tuotantoja Suomessa ja ulkomailla. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

Yritys X tarjoaa tuotantojen osalta kokonaisvaltaista palvelua, johon kuuluu suunnittelun lisäksi kuhunkin projektiin sopivan valokuvaajan ja tuotantotiimin (mm. stylisti, kampaaja, meikkaaja, valokuvausassistentti, lavastaja, kuvauspaikan etsijä, casting-henkilö, catering) kokoaminen, kuvauspaikkojen etsintä, mallien casting, kuvauksien aikataulun ja kustannuksien valvonta, kuvien jälkikäsittely ja laadun valvonta.

Tuotantojen lisäksi Yritys X edustaa myös valikoituja, 11 huippuvalokuvaajaa ja myy heitä pääsääntöisesti Suomessa ja pienimuotoisesti myös lähimarkkina-alueilla. Yritys X:n edustamat kuvaajat koostuvat sekä jo tunnetuista kuvaajista, että uusista lupaavista kyvyistä. Valokuvaajista suurin osa on suomalaisia, mutta yritys edustaa myös yhtä ruotsalaista sekä yhtä saksalaista valokuvaajaa, jotka tosin työskentelevät paljon myös Suomessa.

Creative Hub on liiketoiminnan uusi osa-alue ja se lanseerattiin asiakkaille keväällä 2009. Creative Hubin ajatuksena on tarjota uudenlaisia näkemyksiä yritysten kuvalliseen viestintään. Creative Hubiin kuuluu kuusi kansainvälisestikin tunnettua luovien alojen osaajaa, joita on vaikea kategorioida johonkin tiettyyn ryhmään. Yritys X edustaa näitä designereita ja tarjoaa heidän osaamistaan asiakkaidensa käyttöön.

Yritys X on siis yritysten ja brändien kuvallisen ilmeen luoja sekä valokuvaajien ja erilaisten luovien alojen osaajien agentti ja valokuvatuotantoyhtiö. Yritys kokee kuitenkin kuuluvansa vahvimmin mainosvalokuvauksen toimialaan. Mainosvalokuvaus on edelleen jossain määrin kasvava toimiala. Yrityksillä on jatkuva ja yhä kasvava tarve mainoskuvien käyttöön brändin rakentamisen apuvälineenä; esitteissä, web-sivuilla, lehtimainonnassa, suorapostituksissa sekä kuvapankeissa, joten kyseisiä palveluita halutaan ja tarvitaan yhä enemmän. Toisen puolen tilanteeseen tuo mainonnan monipuolistuminen, joka saattaa tulevaisuudessa myös vähentää mainosvalokuvauksen osuutta mainonnassa.

#### 4.1 Myyntiorganisaation rakenne

Yrityksessä työskentelee täysipäiväisesti kuusi henkilöä. Henkilökunta koostuu tuottajasta, taloushallinnon assistentista, kahdesta kuvaus-/tuotantoassistentista sekä yrityksen kahdesta omistajasta, jotka toimivat yrityksessä toimitusjohtajana ja luovan johtajana. Lisäksi yrityksellä on yksi freelancetuottaja, jonka kanssa tehdään erittäin paljon yhteistyötä.

Myyntityöstä vastaavat pääsääntöisesti yrityksen omistajat muun henkilökunnan keskittyessä tuotantojen toteutukseen ja yrityksen päivittäistoimintojen hoitamiseen. Omistajat hoitavat myyntityön yhteistyössä, koska heidän osaamisalueensa täydentävät sopivassa suhteessa toisiaan.

Osittain myyntiorganisaation jäseniksi voidaan nähdä myös Yritys X:n mainostoimistoasiakkaat. Yritys X:n myyjät myyvät palvelun mainostoimistoasiakkaille, jotka puolestaan joutuvat myymään palvelun ennen tätä loppuasiakkaalle. Mainostoimistoasiakkaat voidaan siis joissain tapauksissa ymmärtää Yritys X:n jälleenmyyjiksi.

Näiden lisäksi Yritys X käyttää toiminnassaan paljon alihankkijoita, mm. stylisteja ja meikkaajia, joilla myös on oma kontaktipintansa asiakkaaseen.

#### 4.2 Yritys X:n myyntistrategia

Yritys X:n myyntistrategia on yrityksen perustamisesta asti ollut oikeastaan vain kysyntään vastaaminen. Varsinaista myyntityötä ei olla yrityksessä tehty kovinkaan paljon, koska kysyntä

ylitti alussa tarjonnan ja henkilökunnan koko kapasiteetti menee lähes pelkästään olemassa olevien asiakkuuksien ja tehtyjen tilausten hoitamiseen.

Kesällä 2010 Yritys X käynnisti kuitenkin mittavan uusasiakashankintakampanjan, jolloin se aloitti yhteistyön Trainer's Housen kanssa. Trainer's House kontaktoi potentiaalisia yritysasiakkaita, suomalaisia keskisuuria ja suuria yrityksiä, ja pyrkii Yritys X:n nimissä saamaan aikaan tapaamisen kunkin yrityksen markkinoinnista vastaavien henkilöiden kanssa. Tavoitteena oli alunperin hoitaa 50 tapaamista, mutta projektia ja yhteistyötä Trainer's Housen kanssa on sittemmin jatkettu.

#### 4.3 Markkina-alue ja kohderyhmät

Yrityksen markkinat ovat melko laajat. Kohderyhmät ovat hieman erilaisia riippuen siitä ymmärretäänkö yritys valokuvauksien suunnittelu- ja tuotantotoimistona vai valokuvaajien ja erilaisten luovien alojen osaajien agentuurina. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

Suunnittelu- ja tuotantotoimistolle kohderyhmiä ovat suomalaiset keskisuuret ja suuret mainostajat, joilla on oma markkinointi- ja viestintäosasto, suomalaiset mainostoimistot, suomalaiset valokuvaajat, ulkomaiset valokuvaajat ja tuotantoyhtiöt, ulkomaiset muoti- ja lifestylelehdet sekä Suomessa toimivat viestintätoimistot. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

Valokuvaajien ja luovien alojen osaajien agentuurina kohderyhmää ovat pääsääntöisesti mainostoimistot, joille Yritys X tarjoaa edustamiaan valokuvaajia ja luovien alojen osaajia erilaisiin tuotantoihin. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

#### 4.4 Kilpailijat

Täysin Yritys X:n liiketoimintaa vastaavia kilpailijoita ei Suomessa tällä hetkellä ole, johtuen monitahoisesta liiketoimintasuunnitelmasta. Alalta löytyy kuitenkin jonkin verran liikevaihdoltaan pienempiä toimijoita myös Suomesta. Alan muilla yrityksillä on kuitenkin huomattavasti pienempiä asiakkaita kuin Yritys X:llä eivätkä ne siksi kilpaile täysin samassa sarjassa. Kilpailijoiden toimintaperiaatteet ja arvot poikkeavat myös hieman Yritys X:n toimintaperiaatteista ja arvoista ja siitä syystä ne palvelevat hieman eri asiakaskuntaa. Yritys X:n tavoitteena on tarjota asiakkailleen hyvälaatuista, luotettavaa ja kansainvälistä palvelua eikä niinkään halpaa ja tehdasmaista palvelua. Taiteellinen näkemys ja kansainvälisesti arvostelukelpoinen materiaali ovat erityisen tärkeitä Yritys X:lle. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)



Ruotsista löytyy muutamia kilpailijoita samasta mittakaavasta kuin Yritys X ja näitä yrityksiä on siksi aiheellista pitää yrityksen pääasiallisina kilpailijoina. Kansainvälistymisen johdosta ulkomaalaisia yrityksiä voi pitää yhä suurempina kilpailijoina ja uhkana yrityksen menestykselle ja useat heistä, esimerkiksi Bauer, Eyes, Cameralink, Lundlund, Skarp, sekä Adamsky vierailevat säännöllisesti Suomessa tapaamassa suurimpien mainostoimistojen edustajia. Myös ruotsalainen art buying -yritys Day tavoittelee suomalaisia asiakkaita pienemmässä mittakaavassa.

#### 4.5 Asiakkaiden tarpeet

Yritys X:n tarjoamat kokonaisvaltaiset palvelut on kehitetty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Koska asiakkaiden tarpeet ovat kokoajan myös muuttuvia, joudutaan palveluja täsmentämään asiakaskohtaisesti. Tavoitteena on kuitenkin tarjota jokaiselle asiakkaalle laadukkaita palveluita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin.

##### 4.5.1 Erilaiset tarpeet

Pärjätäkseen tämän päivän kovassa kilpailussa on yrityksen osattava muokata liiketoimintaansa kysynnän mukaan. Yritys X:n tapauksessa se tarkoittaa sitä, että asiakkaiden erilaiset tarpeet täytyy huomioida tapauskohtaisesti. Siinä missä toinen asiakas kaipaa kokonaisvaltaista palvelua, saattaa toiselle riittää yksi palveluiden osa-alue.

Asiakkaiden erilaiset tarpeet muokkaavat yrityksen palveluja jatkuvasti ja ne kehittyvät entistä monipuolisempaan suuntaan. Yritys X on yrityksenä joustava juuri pienen organisaatorakenteensa ansiosta ja pystyy sen takia herkästi reagoimaan asiakkailta päin tuleviin kehitysehdotuksiin ja muokkautumaan näin ollen eri asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin.

##### 4.5.2 Laatu

Suomalaiset yritykset ovat viime aikoina oppineet alkamaan vaatia laatua mainonnalta. Pelkät suoramarkkinointilehdet alennuksineen eivät enää riitä vaan mainonnan sisällöstä on tullut entistä huomattavasti tärkeämpää. Tämä on luonnollisesti hyvä asia kaikille alan toimijoille. Mainonnan ja markkinoinnin tärkeys ymmärretään ja tiedetään, että laadukasta mainontaa on mahdollista tehdä ja sitä myös tehdään. Koska asiakaskunta on muuttumassa yhä tiedostavammaksi merkitsee tämä sitä, että myös laatuvaatimukset tulevat tulevaisuudessa kasvamaan huomattavasti ja mainosalan yritysten tehtäväksi jää pyrkiä tuottamaan yhä laadukkaampaa sisältöä. Yritys X:ssä laatu on ollut liiketoiminnan alusta asti ratkaisevassa asemassa ja yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa laadukkaita palveluita.

#### 4.5.3 Vaatimukset

Asiakkaat ovat pikkuhiljaa oppineet vaatimaan laadun lisäksi myös muita asioita. Joillekin asiakasyrityksille on tärkeää saada kuuluisa, paljon julkisuutta saanut valokuvaaja kuvaamaan mainos, toiset taas vaativat käyttöönsä tuntemattomamman nuoren lupauksen. Mikä nyt milloinkin palvelee asiakasyrityksen imagoa ja tarpeita parhaiten. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa yhä vaativampaan suuntaan, tarvitsee myös Yritys X:n kehittyä koko ajan ja osata tarjota erilaisiin tarpeisiin erilaisia palveluita.

#### 4.6 Ylivoimatekijät

Kilpailijoista selkeästi erottautuminen joidenkin ylivoimatekijöiden avulla on kannattavaa. Yritys X:n vahvimmat ylivoimatekijät ovat alan erittäin hyvä tuntemus, laaja yhteistyöverkosto sekä palveluiden laadukkuus ja kokonaisvaltaisuus.



Kuvio 4: Ylivoimatekijät, Yritys X

Yritys X:n perustajat työskentelivät ennen oman yrityksen perustamista pitkään mainostoimistossa projektijohtajana ja art buyerina sekä art directorina. Näin ollen heillä oli jo ennen oman yrityksen perustamista erikoisosaamista alan eri tehtäviin, erittäin hyvä alan tuntemus sekä laajat yhteistyöverkostot. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

Laaja verkosto ja hyvät suhteet kansainvälisesti arvostettuihin valokuvaajiin ja kuvaaja-agentteihin mahdollistavat sen, että Yritys X pystyy valitsemaan kuhunkin tehtävään parhaat ja asiansa osaavimmat yhteistyökumppanit, jolloin lopputulos on paras mahdollinen. Kokemus ja vahva visuaalinen näkemys ovat tulleet yli kymmenen vuotta alalla toimimisesta ja se tekeekin Yritys X:stä laadukkaan ja luotettavan valokuvapalvelujen tuottajan.

Yritys X tavoitteena on tarjota asiakkailleen keskimääräistä laadukkaampaa mainosvalokuvausta, kuitenkin kohtuullisella hinnalla. Toimintatavat ovat kansainvälisellä tasolla toimivaksi todettuja. Creative Hubin perustaminen laajensi toimintaa entisestään ja

yrityksen toiminnasta tuli entistä kokonaisvaltaisempaa. Kukaan kilpailija Suomessa ei tarjoa vastaavaa palvelua.

#### 4.7 SWOT-analyysi

Yritys X:n nykytilasta voidaan tehdä yhteenveto käyttämällä SWOT-analyysia. Sen avulla selvitetään yrityksen tämän hetkiset ulkoiset ja sisäiset heikkoudet ja vahvuudet.

YRITYS X

Sisäinen ympäristö	<div>S VAHVUUDET</div> <div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div></div><div>&lt;</div></div>
--------------------	--

Taulukko 1: SWOT-tilaus, Yritys X

#### 4.7.1 Vahvuudet

Perustajien yli kymmenen vuoden kokemus alalla on johtanut mainosalan ja markkinoinnin erittäin hyvään tuntemukseen. Koska ala tunnetaan hyvin, osataan sillä myös toimia parhaalla mahdollisella tavalla mahdollisuuksien mukaan. Perustajien vahva näkemys ja kokemus herättävät luottamusta ja samalla myös kiinnostusta yritystä kohtaan. Yrityksessä vallitsee hyvä yhteishenki, jossa luovuutta ja idearikkautta arvostetaan ja sitä myös löytyy. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

Peräänantamattomuus näkyy toiminnassa jatkuvasti ja päämääriin sekä laadukkaaseen lopputulokseen pyritään määrätietoisesti. Liikeidea on monipuolinen, Yritys X tarjoaa kokonaisvaltaisia palveluja, joihin kuuluu lukuisia yhteistyökumppaneita. Perustajajäsenten rakkaus ja intohimo alaa kohtaan näkyy oikeastaan kaikessa toiminnassa, he haluavat kehittää uutta ja pyrkivät täyttämään asiakkaidensa tarpeet ja toiveet korkealla motivaatiolla. Yritys X:n osaaminen on lähes ainutlaatuista Suomessa.

Koska yrityksellä on erittäin hyvät kansainväliset suhteet ja laaja yhteistyöverkosto, antaa se monia mahdollisuuksia toiminnalle. Perustajajäsenillä on vankka kokemus kansainvälisestä yhteistyöstä ja tavasta toimia mainosvalokuvauksen alalla. Tätä kansainvälistä toimintatapaa laadun, laskutuksen ja asioiden sujumisen suhteen hyödynnetään myös Yritys X:n omassa toiminnassa asiakkaiden sekä edustettujen valokuvaajien ja luovien tekijöiden eduksi. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

Perustajajäsenten pitkä kokemus alalla ja aiempi työskentely mainostoimistossa on mahdollistanut sen, että heillä on hyvät suhteet ja läheiset välit mainostoimistoihin sekä esimerkiksi Nokiaan, joka onkin erittäin merkittävä asiakas. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

#### 4.7.2 Heikkoudet

Yritys X:n yksi merkittävimmistä heikkouksista on yrityksen omistajien suuri vastuu. Omistajat kantavat luonnollisesti yrityksen toiminnasta vastuun, mutta koska koko liiketoiminta kulminoituu omistajien osaamiseen ja ammattitaitoon on vastuuta yrityksen sisällä myös todella vaikea jakaa.

Tämän lisäksi moniulotteinen toimintamalli saattaa herättää asiakkaissa ristiriitaisia tunteita. Asiakkaat voivat hämmentyä esimerkiksi art buying-toiminnasta, jolloin Yritys X tarjoaa asiakkaalle ulkopuolista valokuvaajaa, joka ei ole yrityksen edustuksessa. Näin ollen valokuvaaja toimii omissa nimissään asiakkaalle, jolloin Yritys X laskuttaa vain art buyingista tai vaihtoehtoisesti voi hoitaa esimerkiksi tuotannon. (Liiketoimintasuunnitelma 2006)

Yritys X:llä on hyvät, mutta rajalliset suhteet suomalaisiin mainostajiin. Koska markkinointiin käytössä oleva aika on rajallinen, ei yritystä ehditä tuoda tarpeeksi laajasti esiin suomalaisten mainostajien keskuudessa.

#### 4.7.3 Mahdollisuudet

Yritys X:n tarjoamat palvelut poikkeavat melko paljon alalla tällä hetkellä vallassa olevista palveluista. Yrityksen erilainen toimintamalli on herättänyt paljon kiinnostusta yrityksen perustamisesta lähtien.

Helsinki on maailman Design Capital vuonna 2012. Helsinki Design Capital 2012 avaa Yritys X:lle paljon mahdollisuuksia tuoda itseään esille paitsi kansainvälisesti myös kansallisestikin. Yritys X on mukana rakentamassa vuodesta mielenkiintoista ja tuomassa suomalaista valokuvausta entistä voimakkaammin esille.

#### 4.7.4 Uhat

Yritys X:n toimiala kasvaa jatkuvasti ja näin ollen myös kasvava kilpailijoiden määrä on uhka yrityksen toiminnalle. Yritys X:n toimintavuosien aikana on ollut havaittavissa uudenlaista kiinnostusta alaa kohtaan ja pienempiä toimijoita Yritys X:n toimialalla on syntynyt pajon.

Yksi olennainen uhka on luonnollisesti rahan puute. Koska Suomi on pieni maa, jossa toimivat yrityksen ovat melko pieniä on selvää, että mainostajilla usein myös hyvin pienet budjetit käytettävissään. Tämä rajoittaa Yritys X:n toimintaa jonkin verran ja asettaa erityisesti esteitä yritystoiminnan merkittävälle kasvulle.

On myös hyvä ymmärtää, että suomalainen mainonta voi välillä olla melko kapeakatseista: mainostajat eivät välttämättä aina kiinnostu uudenlaisista ratkaisuista ja pysyvät mielellään totutuissa toimintatavoissa. Uskallusta vaihtaa valokuvapalveluita hoitavaa yhteistyökumppania ei välttämättä löydy, etenkin jos mainostaja ei ymmärrä Yritys X:ltä saatavan lisäarvon merkitystä.

#### 4.8 Asiakkuuksien hallinta

Tällä hetkellä asiakkuuksien hallinta ei ole kovinkaan suuressa roolissa Yritys X:ssä. Asiakkaista on kerätty tietoja vain se välttämätön määrä, joka vaaditaan yrityksen taloushallinnon pyörittämiseksi.

Yritys käyttää Talenom Oy:n tarjoamaa verkkopalveluohjelmaa taloushallinnon asioiden hoitamiseen. Verkkopalvelu on otettu käyttöön syksyllä 2009. Verkkopalveluun on kirjattu asiakastiedoista ainoastaan ne tiedot, joita yrityksen laskutusjärjestelmä vaatii. Näitä tietoja ovat yrityksen nimi, mahdollinen yhteyshenkilö, kunkin projektin numero ja kustannuspaikka sekä laskutusosoite. Talenomien verkkopalvelun kautta on kuitenkin mahdollista luoda erilaisia tilastoja asiakkuuksista, mutta tätä toimintoa ei yrityksessä toistaiseksi ole juuri lainkaan käytetty.

Pääasiallisesti yrityksessä tapahtuva asiakkuuksien hallinta on siis työntekijöiden muistissa eikä niitä ole kirjattu mihinkään ylös. Tieto asiakkaista karttuu siis sähköpostien, puhelinkeskusteluiden ja asiakaskäyntien kautta.

## 5 Asiakastytyväisyystutkimus

Asiakkaan mielipiteen ja kokemuksen kuuleminen on ainutlaatuisen tärkeätä palautetta, silloin kun yritys haluaa kehittää toimintaansa ja asiakassuhteitaan. Tutkimusten mukaan on todettu, että yritykset menettävät keskimäärin puolet asiakkaistaan viidessä vuodessa. Tätä asiakaskatoa on totuttu pitämään luonnollisena. Asiakastytyväisyystutkimuksen avulla voidaan selvittää erilaisten kuluttaja- ja yritysasiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia asiakkuudesta ja kohtaamisista yrityksen kanssa. Tutkimuksen sisältö ja toteutustapa tulee aina räätälöidä yrityksen toimialaan ja tavoitteisiin sopivaksi. (Asiakastytyväisyystutkimus 2010, Asiakastutkimus 2010)

Lähtökohtana asiakastytyväisyystutkimuksessa tulisi olla laadullisen, syvällisen tiedon kerääminen. Asiakkaat ovat usein hyvin konservatiivisia vastauksissaan: he arvioivat tarkasti peruslaatua, mutta kohtaamisen tuottamaa lisäarvoa heidän on vaikea arvioida. Tästä syystä tarkan asiakkaiden avoimen palautteen analysoinnin on oltava asiakastytyväisyystutkimuksen ydinasia. Asiakkaiden antamaa avointa palautetta analysoimalla asiakastytyväisyystutkimuksesta on mahdollista luoda työkalu, jonka tuloksista on hyötyä asiakkuuksien kehittämisessä. (Asiakastytyväisyystutkimus 2010, Asiakastutkimus 2010)

Asiakastytyväisyystutkimusten suurin ongelma on, että niistä oppivat eniten tutkimuksen laatijat itse. Tutkimuksen laatijat raportoivat tulokset yrityksen johdolle, joka ei pahimmillaan hyödy raportoinnista mitenkään. Tavoitteena asiakastytyväisyystutkimuksen raportoinnissa voidaankin pitää se, että sen tulisi sisältää selviä yhteenvetoja ja konkreettisia kehitysehdotuksia, jotta havaitut epäkohdat yrityksessä osattaisiin korjata. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 93.)

## 5.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli Asiakkuuksien kehittäminen entistä tuottavampaan suuntaan Yritys X:ssä.

Tutkimuskysymykset suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kysymykset käsittelivät Yritys X:n asiakkuuksien hallintaa aiemmin esitetyn teoreettisen viitekehyksen kautta. Kysymyspattereita tehtiin yksi, joka kuitenkin jakautui viimeisen teeman osalta kahtia siten, että toinen on suunnattu mainostoimistoasiakkaille ja toinen mainostajille eli suorille yritysasiakkaille.

Jo olemassa olevilta asiakkailta kysyttiin kysymyksiä liittyen erityisesti asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen eli asiakkuuksien hallintaan. Tarkoituksena oli selvittää kokevatko asiakkaat, että heidät tunnetaan ja heille tarjotaan oikeanlaisia palveluja oikeanlaisiin tarpeisiin, kuunnellaanko heitä ja pidetäänkö asiakkuudesta miten huolta asiakkuuslinkaaren eri vaiheissa. Toiveissa oli saada asiakkailta konkreettisia kehitysehdotuksia juuri asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvissä asioissa.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisin eli määrällisin menetelmin opinnäytetyön luonteesta johtuen. Tutkimus toteutettiin Yritys X:n olemassa oleville asiakkaille sähköpostin liitteenä lähetettävien e-lomakkeiden avulla. Tutkimukseen osallistumisesta haluttiin tehdä mahdollisimman helppoa ja nopeaa, koska mainosala on tunnetusti hyvin hektistä ja vastaajat kiireisiä. Toimeksiantaja järjesti tutkimuksen porkkanaksi valokuvaaja Markus Henttosen valokuvasta tehdyn vedoksen, jonka voittaja arvottiin tutkimukseen osallistuneiden joukosta.

Tulosten tarkoituksena oli kuvata mahdollisimman hyvin ja laajasti Yritys X:n asiakashallintaan liittyviä seikkoja, jotta yleiskuvan muodostaminen siitä olisi helppoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tutkittavien ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita Yritys X:stä ja sen toimintatavoista koskien erityisesti juuri asiakkuuksien hallintaa. Oletusarvona pidettiin sitä, että Yritys X oli kaikille tutkittaville jo entuudestaan tuttu. Vaikka tutkimus toteutettiin pääasiallisesti kvantitatiivisin menetelmin, sisälsi se myös paljon avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin tutkimaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä antamalla tilaa eri tahojen näkökulmille. Näin ollen osittain tutkimustulosten arvioinnissa on hyödynnetty myös kvalitatiivista eli laadullista analysointia.

Tutkimuslomake lähetettiin yhteensä 129 yrityksen asiakkaalle. Kohderyhmä käsitti kaikki yrityksen olemassa olevat asiakkaat, joiden kanssa yhteistyötä on tehty. Kohderyhmässä oli siis asiakkaita kaikista asiakassuhteen elinkaaren vaiheista. Tästä johtuen Yritys X:n oli

mahdollista saada mahdollisimman monipuolisesti asiakkaiden näkemyksiä ja mielipiteitä yrityksestä ja sen toiminnasta.

E-lomake lähetettiin asiakkaille joulukuun ensimmäisellä viikolla ja tutkimukseen annettiin vastausaikaa viikko, jonka jälkeen vastausaikaa jatkettiin vielä kahdella viikolla vastausten vähäisen määrän vuoksi. Tämän kahden viikon aikana asiakkaille lähetettiin vielä kaksi muistutusviestiä.

### 5.3 Kysymysteemat

E-lomakkeen kysymykset jakoutuivat kolmen erilaiset teeman ympärille: perustiedot vastaajasta, yhteistyö Yritys X:n kanssa ja siihen liittyvät kokemukset sekä vastaajan ja hänen edustamansa yrityksen ajatukset tulevaisuudesta ja tulevista tarpeista.

#### 5.3.1 Perustiedot vastaajasta

Vastaajan perustietojen keräämisen avulla oli tarkoitus selvittää erilaisten taustamuuttujien vaikutusta vastaajan asiakastyytyväisyyteen. Kiinnostaviksi taustamuuttujiksi luokiteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa vastaajan edustaman yrityksen nimi ja se, profiloituuko yritys mainostajaksi vai mainostoimistoksi. Tutkimuslomakkeen kysymysten avulla haluttiin myös selvittää vastaajan työtehtävä kyseisessä yrityksessä sekä se, kuinka pitkään vastaaja on toiminut kyseisessä toimessaan. Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin ns. perustietona yhteistyönä Yritys X:n kanssa tehtyjen projektien lukumäärää.

#### 5.3.2 Yhteistyö Yritys X:n kanssa

Koska tutkimusjoukolle oli yhteistä se, että yhteistyötä Yritys X:n kanssa on tehty, rakentui omaksi luonnolliseksi kysymysteemakseen yhteistyö Yritys X:n kanssa.

Tämän teeman kysymysten avulla selvitettiin, pyrkivätkö vastaajat keskittämään tarvitsemansa kuvallisen viestinnän palvelut ja ketkä vastaajat kokevat Yritys X:n merkittävimiksi kilpailijoiksi. Lisäksi selvitettiin, mistä vastaajien mielestä koostuu luottamus heidän oman yrityksensä ja yrityksen tarvitsemien palveluiden tuottajan välillä. Varsinaisesta yhteistyöstä otettiin selville yhteydenpidon riittävyys Yritys X:n taholta, asiakkaan toivomat yhteydenpitokanavat, tyytyväisyys yhteistyöhön sekä positiiviset ja negatiiviset kokemukset yhteistyöstä Yritys X:n kanssa. Lisäksi haluttiin selvittää kokevat vastaajat Yritys X:n yrityskuvan samanlaiseksi kuin millaiseksi yritys itse haluaa profiloitua, ymmärtääkö Yritys X asiakasyritystensä tarpeet kuvallisen viestinnän suhteen sekä saavatko asiakkaat mielestään rahoilleen vastinetta yhteistyöstä Yritys X:n kanssa.



### 5.3.3 Tulevaisuudet näkymät

Tulevaisuuden näkymät-osion kysymyksissä haluttiin selvittää vastaajan ja hänen edustamansa yrityksen tulevaisuuden tarpeet ja haasteet sekä se, mitä Yritys X:n tarjoamia palveluita vastaaja voisi kuvitella jatkossa tarvitsevansa/käyttävänsä. Tärkeäksi koettiin myös tiedustella sitä, ovatko Yritys X:n edustajat osanneet auttaa riittävästi erilaisten palveluiden valinnassa.

Tulevaisuuden näkymiin liittyi olennaisesti myös tuleva yhteistyö Yritys X:n kanssa, jonka määrää vastaajia pyydettiin arvioimaan ja sanallisesti selventämään, mikäli siihen on tulossa muutoksia.

### 5.4 Tulosten analysointi

Empiirisessä tutkimuksessa tutkitaan useampia muuttujia samanaikaisesti ja sen vuoksi tarvitsee aineistosta selvittää tietojen välisiä riippuvuuksia ja tietoa siitä miten merkittäviä saadut tulokset ovat. Tästä syystä tämän tutkimuksen tutkimusaineiston analysointiin käytettiin SPSS-ohjelmaa, joka on tutkimusaineiston tilastolliseen analysointiin soveltuva ohjelmisto. Se mahdollistaa tilastoanalyysien lisäksi myös aineiston graafisen tarkastelun. (Heikkilä, 2004, 121-123)

Kysely tehtiin e-lomakkeen avulla ja vastaukset saatiin e-lomake-ohjelmasta Excel-tiedostona. Excel-taulukkolaskentaohjelmaa käytettiin apuna myös aineiston analysoinnissa erityisesti avointen kysymysten kohdalla. Tutkimustulokset sisältävään Excel-tiedostoon tehtiin pieniä muutoksia, jotta SPSS-ohjelma osaisi lukea vastauksia oikein ja sen jälkeen Excel-tiedosto syötettiin suoraan tilasto-ohjelmaan. Kysymyksistä laadittiin frekvenssitaulukot, joista muodostettiin pylväsdiagrammit. Lisäksi saaduista vastauksista laadittiin Spearmanin korrelaatiot.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetit ja validiteetin avulla, jotka mittaavat tutkimuksen laadulliset perusvaatimukset. Tutkimuksen aikana ehtii tapahtua paljon virheitä, jotka osaltaan vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun. Tällaisia virheitä voivat olla mm. käsittely-, mittaus-, katto-, peitto- ja otantavirheet. (Heikkilä, 2004, 183-184)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi jää suurelta osin tutkimuksen tekijän harteille. Tilasto-ohjelman avulla saadaan tietoa vastausten välisistä riippuvuuksista ja keskiarvoista, mutta se

miten hyvin tutkimus vastaa tutkimusongelmaan, on tutkijan itsensä arvioitavissa. Validiteetti paranee, mitä enemmän tutkimuksesta saadut tiedot vastaavat niihin kysymyksiin, joita alunperin tutkimuksen avulla haluttiin selvittää. Kysymysten oikeanlainen muotoilu vaikuttaa siis merkittävästi validiteettiin ja näin ollen validiteettia onkin vaikea tutkia varsinaisen tutkimuksen tekemisen jälkeen. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan voidaan mitata vasta, kun tutkimustulokset on saatu. Mitä vähemmän tutkimustuloksissa on sattumanvaraisuutta, sitä suurempi on tutkimuksen reliabiliteetti. (Heikkilä, 2004, 186-189)

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuskysymykset lähetettiin 129 yrityksen olemassa olevalle asiakkaalle. Vastauksia saatiin yhteensä 21. Vastausprosentti Yritys X:n asiakastytyväisyystutkimukseen oli siis odotetusti alhainen, vain 27% kysymyslomakkeen saaneista käytti hetken arvokasta aikaansa ja vastasi lähetettyihin kysymyksiin.

### 6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimus rakennettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, tällä tavoin varmistimme, että tutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajan toivomia asioita. Validiteettiin merkittävästi vaikuttavaa kysymysten muotoilua ja kysymysasteikkoja pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen ne vielä käytiin läpi ja tarvittaessa korjattiin Laurean tilastotieteen lehtorin kanssa, jotta kaikki mahdolliset virheitä lisäävät elementit saatiin kysymyslomakkeesta pois. Kysymyslomake testattiin viidellä henkilöllä ennen sen lähettämistä asiakkaille. Näiden viiden joukossa oli esimerkiksi toimeksiantajayrityksen johto, mutta myös sellaisia henkilöitä, joille Yritys X:n liiketoiminta oli entuudestaan tuntematonta, jotta voitiin varmistaa kysymysten ymmärrettävyys. Eri kysymysteemojen haluttiin erottuvan toisistaan selkeästi, mutta kysymykset ja vastausasteikot haluttiin pitää kuitenkin rakenteeltaan pääasiallisesti samankaltaisina ja yksinkertaisina. Tutkimuksesta saadut tiedot vastasivat hyvin niihin kysymyksiin, joihin toimeksiantajayritys halusi vastauksia saada.

Vastausprosentti tutkimukseen oli vain 27%. Reliabiliteetti ei aineiston vähyyden vuoksi ole kovin merkittävä. Kun tutkitaan perustietoja vastaajista voidaan kuitenkin arvioida, että tutkimusjoukko kuvaa Yritys X:n asiakaskuntaa melko hyvin. Mainostajien ja mainostoimistoasiakkaiden suhde on luonnollinen, samoin kuin luovien tekijöiden ja projekti-ihmisten suhde. Kyselylomake kuitenkin lähetettiin kaikille yrityksen asiakkaille, jolloin koko perusjoukko oli kuitenkin tutkimuksessa edustettuna.

Tutkimusaineiston vähäisyydestä huolimatta saatiin tutkimuksessa kuitenkin selville muutamia tilastollisestikin merkittäviä tietoja. Tutkimuksen informatiivisimmaksi osuudeksi

toimeksiantajan näkökulmasta muodostui kuitenkin tutkimuksessa esitetyt avoimet kysymykset, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin.

## 6.2 Perustiedot vastaajista

Vastaajista 16 työskenteli mainostoimistoissa ja ainoastaan viisi tutkimukseen osallistuneista määritteli profiilikseen mainostajan. Yhteensä asiakastytytyväisyystutkimuksessa on edustettuna 13 asiakasyritystä, 10 eri mainostoimistoa ja kolme suoraa asiakasta. Suhde on luonnollinen ja kuvaa melko hyvin Yritys X:n asiakaskantaa, jossa ainakin toistaiseksi suoria asiakkaita on selkeästi vähemmän kuin mainostoimistoasiakkaita.

Suorat asiakkaat kuitenkin tuovat yritykseen suurimman osan yrityksen liikevaihdosta, joten heidän osuuttaan tutkimuksesta ei missään nimessä ole syytä väheksyä. Kuitenkin kun tarkoituksena on tutkia asiakastytytyväisyyttä, on luonnollisesti tärkeää kuulla mielipiteitä niiltä tahoilta, joiden kanssa yhteistyötä enemmän tehdään, vaikka liikevaihdollisesti näiden asiakkaiden arvo olisikin vähäisempi. Kaikki tutkimukseen osallistuneet edustavat asiakasyrityksiä, joiden kanssa Yritys X tekee vuositason erittäin paljon yhteistyötä.

	Frekvenssi	Prosentti
Mainostaja	5	23,8
Mainostoimisto	16	76,2
Yhteensä	21	100,0

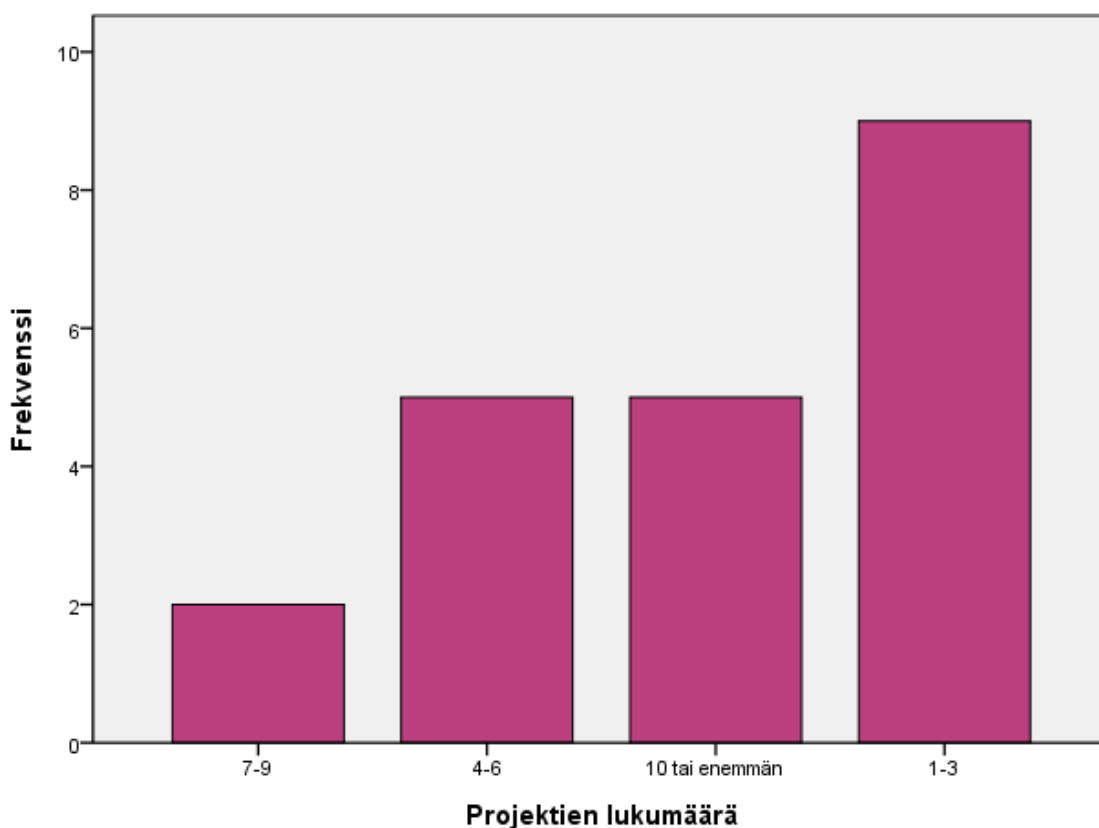
Taulukko 2: Vastaajien asiakkuustyyppit

Työtehtäviensä puolesta vastaajat jakautuvat melko tasan kahtia. Vastaajista kymmenen luokitteli itsensä projekti-ihmiseksi ja 11 luovaksi. Tämä kuvaa myös omalta osaltaan hyvin Yritys X:n asiakaskuntaa, jossa edustettuina on samassa suhteessa sekä projekti-ihmisiä ja luovia tekijöitä. Tutkimustulosten kannalta on hyvä, että vastaajien työtehtävät jakautuivat lähes tasan, sillä molemmilla ryhmillä on kuitenkin omat, toisistaan mahdollisesti hyvinkin paljon poikkeavat näkökulmansa yhteistyöstä Yritys X:n kanssa.

	N	Prosentti
Projekti-ihmiset	10	47,6
Luovat	11	52,4
YHTEENSÄ	21	100,0

Taulukko 3: Vastaajien työtehtävän luonne

Kaikille vastaajille yhteistä oli se, että yhteistyötä Yritys X:n kanssa oli tehty. Mielenkiintoista tutkimustulosten kannalta oli kuitenkin selvittää yhteistyön määrä ja sen vaikutus tutkimustuloksiin.



Kuvio 5: Viewmastersin kanssa yhteistyössä tehtyjen projektien lukumäärä

Vastaajat jakautuivat melko voimakkaasti tämän kysymyksen kohdalla, mutta selkeästi eniten oli sellaisia vastaajia, jotka olivat tehneet yhteistyötä Yritys X:n kanssa vasta 1-3 projektin tiimoilta. Näin vastanneita oli yhteensä yhdeksän. Karkeasti voidaankin siis arvioida, että vastaajista noin puolet oli Yritys X:lle melko uusia asiakkaita, joiden asiakassuhteen elinkaari on vasta alussa. Vastaajista 12 on ns. vanhoja asiakkaita, joiden kanssa on tehty enemmän kuin neljä yhteistä projektia. Nämä 12 vanhaa asiakasta pitävät sisällään myös viisi asiakasta, jotka kertoivat yhteisten projektien lukumäärän olevan kymmenen tai enemmän. Nämä viisi asiakasta voidaan siis jo luokitella uusintaostojen lukumäärän perusteella uskollisiin asiakkaisiin.

### 6.3 Yhteistyö Yritys X:n kanssa

Kysyttäessä niitä kolmea tärkeintä tekijää, jotka muodostavat luottamuksen yrityksen ja sen tarvitsemien palvelujen tarjoajan välillä, nousi tarjotuista vaihtoehdoista voimakkaimmin esiin ammattitaito, jonka nimesi merkittäväksi tekijäksi 17 vastaajaa. Vastaajista 12 koki yhteistyön helppouden myös merkittäväksi tekijäksi ja vastaajista kymmenelle tärkeää oli kustannusarvioissa pysyminen. Muilta osin vastaukset jakautuivat melko tasan eri vaihtoehtojen välillä. Ammattitaito, yhteistyön helppous ja kustannusarvioissa pysyminen muodostavat siis saatujen vastausten perusteella luottamuksen syntymisen yrityksen ja sen tarvitsemien palvelujen tarjoajan välillä.

	Vastaukset	
	N	Prosentti
Yhteistyön helppous	12	19,0%
Joustavuus	5	7,9%
Kustannusarvioissa pysyminen	10	15,9%
Toiminnan läpinäkyvyys	5	7,9%
Ajan mukanaan tuoma kokemus ja varmuus	7	11,1%
Kustannustehokkuus	5	7,9%
Ammattitaito	17	27,0%
Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen	2	3,2%
<b>Yhteensä</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

Taulukko 4: Yrityksen ja asiakkaan välisen luottamuksen syntymiseen liittyvät tekijät

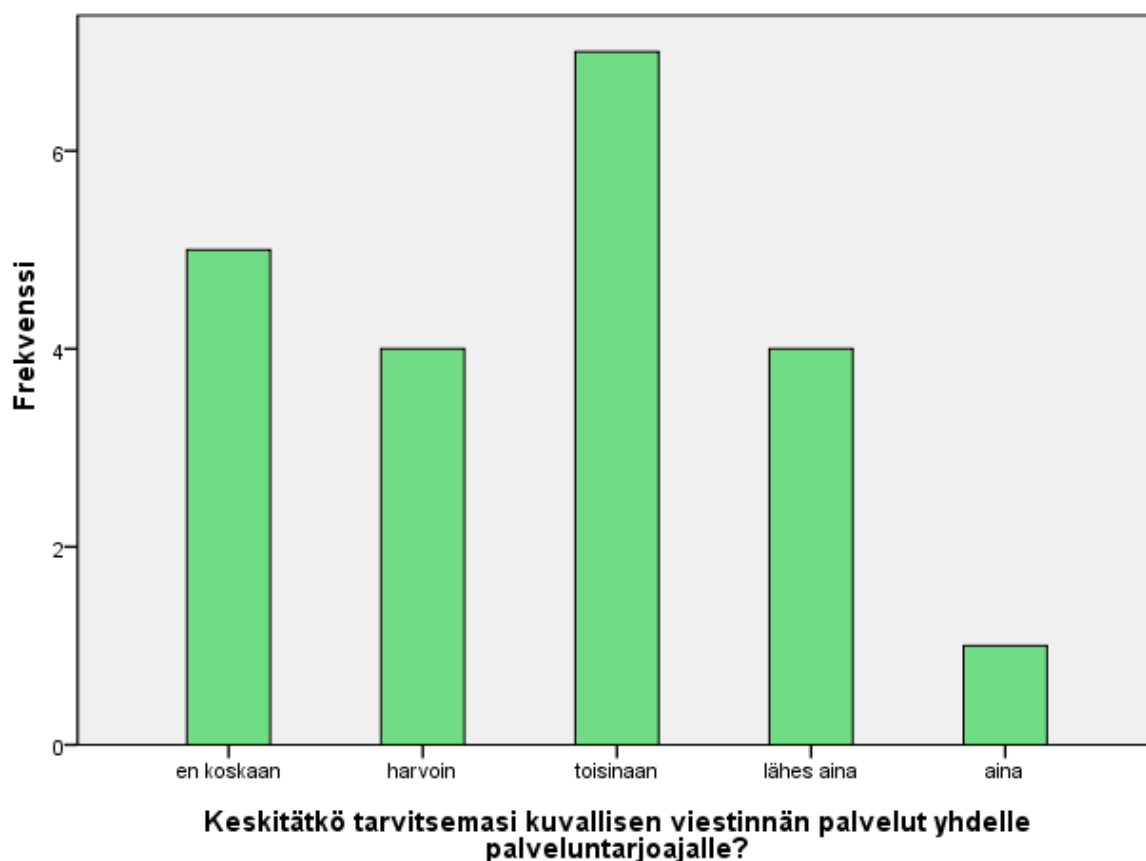
Vastaajille annettiin mahdollisuus täydentää sanallisesti vastaustaan luottamuksen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä ja selkeimpänä viestinä näistäkin vastauksista erottui juuri ammattitaitoon ja näin ollen siis työn laatuun, yhteistyön helppouteen sekä kustannuksissa pysymiseen liittyvä luottamus. Vastaajat kokivat, että “näinä aikoina kustannusarvioissa pysyminen on erittäin tärkeää, samoin kaikinpuolinen luottamus”, “tärkein elementti on työn erinomainen laatu, sen jälkeen tieto siitä, että hyvä laatu pystytään toimittamaan annetussa budjetissa ja lopuksi vielä yhteistyön toimivuus, joka sitoo kaiken tämän yhteen.” ja toivoivat “saavansa parasta laatua, parhaalla mahdollisella hinnalla ilman yllätyksiä”.

### 6.3.1 Kilpailijat

Yritys X:n kilpailijoiksi vastaajat luettelivat kotimaisista alan toimijoista Left&Rightin, Kuvaamon, Toteemin ja yksittäiset kuvaajat. Yritys X:n kanssa kilpaileviksi yksittäisiksi kuvaajiksi luoteltiin Niko Bäckström, Jussi Hyttinen, Lauri Eriksson, Jukka-Pekka Laakio, Horst Neumann, Sami Repo sekä yllättäen myös Kaapo Kamu, joka kuitenkin on Yritys X:n edustama kuvaaja. Näiden lisäksi kotimaisten toimijoiden lisäksi suuri osa, 12 vastaajista lisäsi kilpailijalistaan kansainvälisiä toimijoita, joista vahvimiksi kilpailijoiksi voidaan vastausten perusteella nostaa ruotsalaiset Lundlund, Agent Bauer, CameraLink sekä Skarp. Yksi vastaaja jopa ilmoitti, että varsinaisia kilpailijoita ei Suomessa ole lainkaan. Edellä mainittujen lisäksi kilpailijoiksi mainittiin Söderberg Agentur, Wieden+Kennedy, Arnold KLP, FLC 415 sekä Luxus.

### 6.3.2 Asiakasuskollisuus

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään myös vastaajien asiakasuskollisuutta ja lähinnä sitä keskittävätkö vastaajat tarvitsemansa kuvallisen viestin palvelut yhdelle palveluntarjoajalle. Saatujen tulosten mukaan lähes aina tai aina palvelunsa keskittävien määrä oli selvästi pienempi kuin toisinaan, harvoin ja ei koskaan keskittävien määrä. Ainoastaan yksi vastaajista kertoi keskittävänsä palvelut aina ja vain neljä vastaajista lähes aina. Tulosten perusteella voidaankin arvioida, että Yritys X:n asiakaskunta ei ole kovin asiakasuskollista laatua tai ainakaan heitä ei ole täysin saatu sitoutettua minkään yrityksen taholta.



Kuvio 6: Palveluiden keskittäminen

Vastaajia pyydettiin selventämään omin sanoin ajatuksiaan palvelujen keskittämisestä ja vastauksista kävi ilmi se, että yhteistyökumppani valitaan useimmiten tapauskohtaisesti ja vallitseviin tapoihin kuuluu selkeästi kilpailutus. ”Luovaa talentia etsiessäni/ostaessani haluan nähdä paljon vaihtoehtoja, useimmiten enemmän kuin yksi agenttuuri pystyy tarjoamaan” vastasi yksi tutkimukseen osallistuneista, ”Kuvatuotannot tehdään aina asiakkaan ja kulloisenkin mainostoteutuksen ehdoilla ja useimmiten kilpailutetaan” vastasi puolestaan toinen ja monet olivat heidän kanssaan samoilla linjoilla.

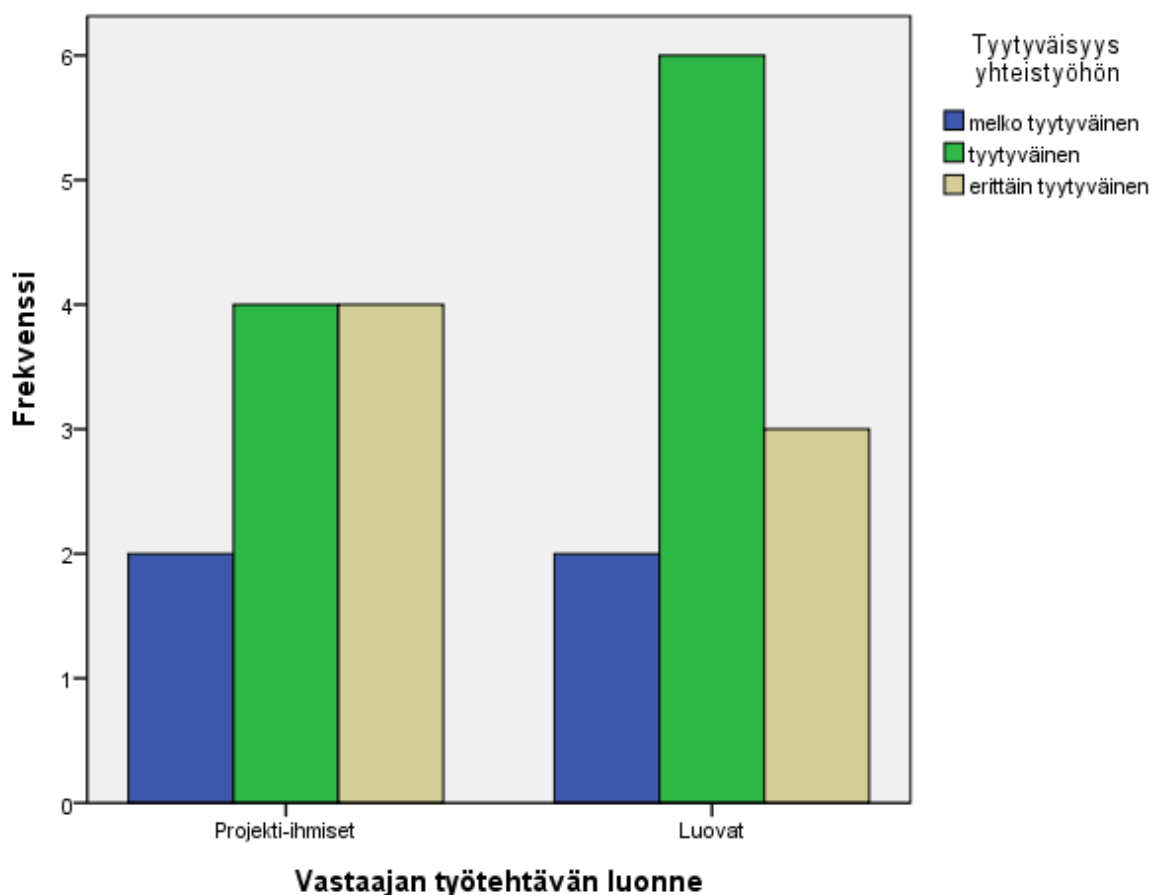
Osa vastaajista kuitenkin koki, että ”brändin tuntemus paranee samojen yhteistyökumppaneiden kanssa työskennellessä”, ”on helpompaa kun aina ei tarvitse kilpailuttaa” ja että ”on tärkeää voida luottaa siihen, että tuotannot sujuvat moitteettomasti. Meillä ei ole aikaa sumplia tuotantoja ja niihin tarvittavia yhteyksiä itse”. Näin ollen joissain tapauksissa voidaan sanoa Yritys X:n onnistuneen sitouttamaan asiakkaitaan eikä tehtävä siis kuitenkaan ole täysin mahdoton. Huomattavaa kuitenkin on, että ristiintaulukoinnin avulla on mahdollista havaita, että suorat yritysasiakkaat ovat selvästi mainostoimistoja paremmin sitoutuneita yhteistyöhön Yritys X:n kanssa ja kenties yrityksen

olisikin kannattavaa panostaa vanhanaikaisilla asiakasuskollisuuden kehittämiseen näiden asiakkuuksien osalta ja miettiä vaihtoehtoisia lähestymistapoja mainostoimistoasiakkaiden sitouttamiseen.

### 6.3.3 Asiakastyytyväisyys

Selvää kuitenkin on, että asiakasuskollisuuden puute ei kuitenkaan missään nimessä voi johtua asiakastyytymättömyydestä, sillä saatujen tutkimus tulosten mukaan Yritys X:llä ei ole tyytymättömiä asiakkaita lainkaan. Jokainen vastaaja vastasi olevansa joko melko tyytyväinen, tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen yhteistyöhön Yritys X:n kanssa.

Tutkittaessa sitä, vaikuttaako vastaajan työtehtävän laatu asiakastyytyväisyyteen, ei selvää eroa pystytä tekemään sen perusteella toimiiko vastaaja asiakasyrityksessä projektihallinnollisissa vai luovissa työtehtävissä. Molemmissa työtehtävissä toimivat ovat tasaisesti tyytyväisiä yhteistyöhön.



Kuvio 7: Työtehtävän luonne suhteessa asiakastyytyväisyyteen



### 6.3.3.1 Positiiviset kokemukset

Asiakastyytyväisyyteen liittyen vastaajia pyydettiin kertomaan positiivisia kokemuksiaan yhteistyöstä Yritys X:n kanssa. Positiivisiksi asioiksi vastaajat mainitsivat mukavat ihmiset, työn erinomaisen laadun, asioiden erinomaisen sujuvuuden ja sen, että koko työryhmä on aina ammattitaitoista, luotettavuuden, joustavuuden ja mukautumisen vallitsevan tilanteeseen, asiakkaan tarpeiden huomioon ottamisen sekä hyvien uusien työhön sopivien kuvaajien löytämisen. ”Kuvaajat ovat olleet erittäin ammattitaitoisia ja ottaneet asiakkaan tarpeet huomioon. Aina on pysytty kustannusarvioissa ja työskentely on ollut helppoa” kehui yksi vastaajista.

### 6.3.3.2 Negatiiviset kokemukset

Jotta asiakastyytyväisyystutkimuksesta saataisiin selville selkeästi kehitettäviäkin asioita, pyydettiin vastaajia kertomaan myös negatiivisista kokemuksistaan. Vastaajista kuudella ei ollut mitään negatiivisia kokemuksia yhteistyöstä Yritys X:n kanssa. Loput kertoivat hyvinkin selkeästi negatiivista kokemuksistaan, joista selkeimpinä teemoina erottuivat yhteydenpitoon liittyvät ongelmat ja tämän myötä myös esimerkiksi kustannusarvioiden hidas saapuminen sekä varsinaisiin kustannuksiin ja kustannustehokkuuteen liittyvät seikat.

Osa negatiivisista kokemuksista käsitteli siis Yritys X:n tarjoamien palvelujen hintaa: ”Asiakas kokee hinnat liian korkeiksi”, ”Hintataso vaikuttaa korkealta” ja ”Kilpailukykyisyys hintojen suhteen yhä tärkeämpää loppuasiakkaalle/mainostajalle. Heitä ei aina kiinnosta edes superlaadukas lopputulos tai ”trendikkyys”, vaan sitä numeroa katsotaan entistä tarkemmin”. Myös kustannustehokkuus ja asiakkaan rahojen oikeanlainen käyttö kyseenalaistettiin muutamassa vastauksessa.

Yhteydenpitoon liittyvät ongelmat kirvoittivat negatiivista palautetta muutamalta vastaajalta. Asiakkaat kokivat, että esimerkiksi ulkomaan matkojen vuoksi oikeita henkilöitä on ollut hankala tavoittaa ja yhteydenpito on ollut hidasta. ”Maileihin tai puheluihin ei aina tule vastausta ennen kuin useamman tiedustelun jälkeen (johtuneet työmatkoista). Myös laskutus viipyilee välillä” vastasi yksi tutkimukseen osallistuneista. Kustannusarviot valmistuvat muutaman vastaajan mukaan kilpailijoita hitaammin ja yksi tutkimukseen osallistuneista kaipasi myös entistä informatiivisempaa kustannusarviota, josta selviäisi tuotantotiimin jäsenet (esim. stylisti ja meikkaaja).

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi kritisoitiin pienimuotoisesti ylityöllistettyä tuottajaa, toivottiin parempaa informaatiota yhteishenkilön vaihdosta ja uusien työntekijöiden

parempaa kouluttamista ennen tositoimiin laittamista sekä mainittiin toiminnassa näkyvän toisinaan lievää ylimielisyyttä.

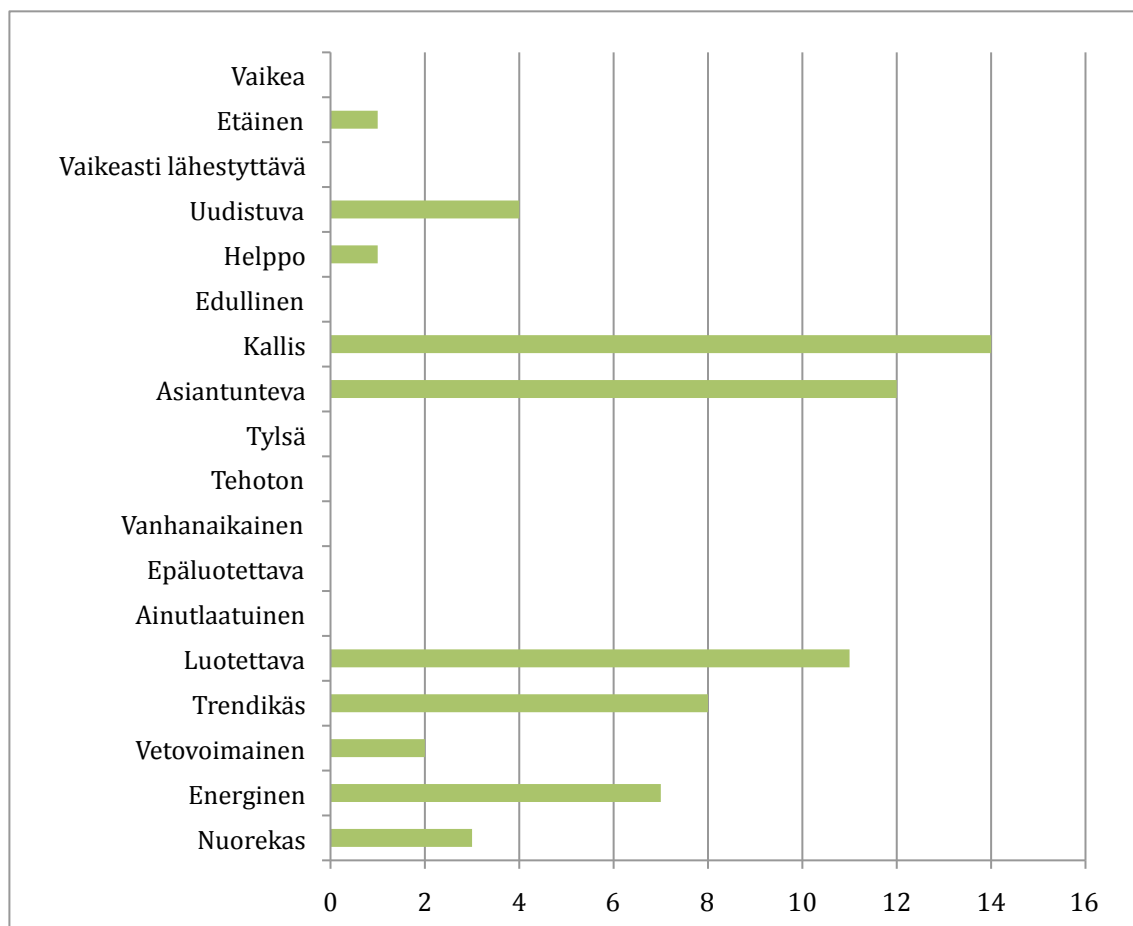
Huomattava on kuitenkin se, että vaikka negatiivisia kokemuksia saatiin kysymällä selville melko paljon, ei niillä kuitenkaan ole ollut vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, koska kaikki asiakkaat olivat vähintään melko tyytyväisiä Yritys X:n kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Tästä syystä onkin syytä olettaa, että tutkimukseen osallistuneiden negatiiviset kokemukset yhteistyöstä Yritys X:n kanssa eivät ole luonteeltaan kovin vakavia.

#### 6.3.4 Yrityskuva

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat Yritys X:n yrityskuvan olevan kallis, asiantunteva, luotettava, trendikäs, energinen, uudistuva, nuorekas, vetovoimainen, helppo ja etäinen.

Kaiken kaikkiaan tutkimustuloksista kävi ilmi, että Yritys X koetaan melko positiivisesti. Negatiivia adjektiiveilla ei juurikaan Yritys X:n yrityskuvaa kuvailtu ja ainoat negatiivisiksi luettavat adjektiivit olivat kallis ja etäinen. Kalliina Yritys X:ää piti vastaajista 14, mutta ainoastaan yksi tutkimukseen osallistuneista koki Yritys X:n etäiseksi. Positiivisista adjektiiveista selkeimmin erottuivat asiantunteva ja luotettava. Asiantuntevaksi Yritys X:n koki 12 vastaajaa eli 57% tutkimukseen osallistuneista ja luotettavaksi 11 vastaajaa.

Vastaajia pyydettiin myös selventämään omia adjektiivivalintoja sanallisesti ja näistä tuloksista kävi ilmi, että ainakin kolmen vastaajan mielestä kalleus on perusteltua, koska Yritys X:n tarjoama palvelu on niin hyvää. Yritys X:n tarjoama ns. tuote saikin paljon kehuja: ”Yritys X:llä on tuote kunnossa. Erinomaiset kuvaajat, hyvin toteutetut tuotannot ja lisäksi vielä työtä tehdessä hyvä fiilis (mikä on tärkeätä).” kirjoitti eräs tutkimukseen osallistuneista. Vastaajista yksi puolestaan koki Yritys X:n tarjoavan ”Suomessa uudenlaista kuvatuotantoa, jota asiakkaat eivät tajua.”. Edellä mainittujen positiivisten ajatusten lisäksi yksi vastaaja koki, että Yritys X:n sisällä asiantuntijuuden taso on laskenut viime aikoina.



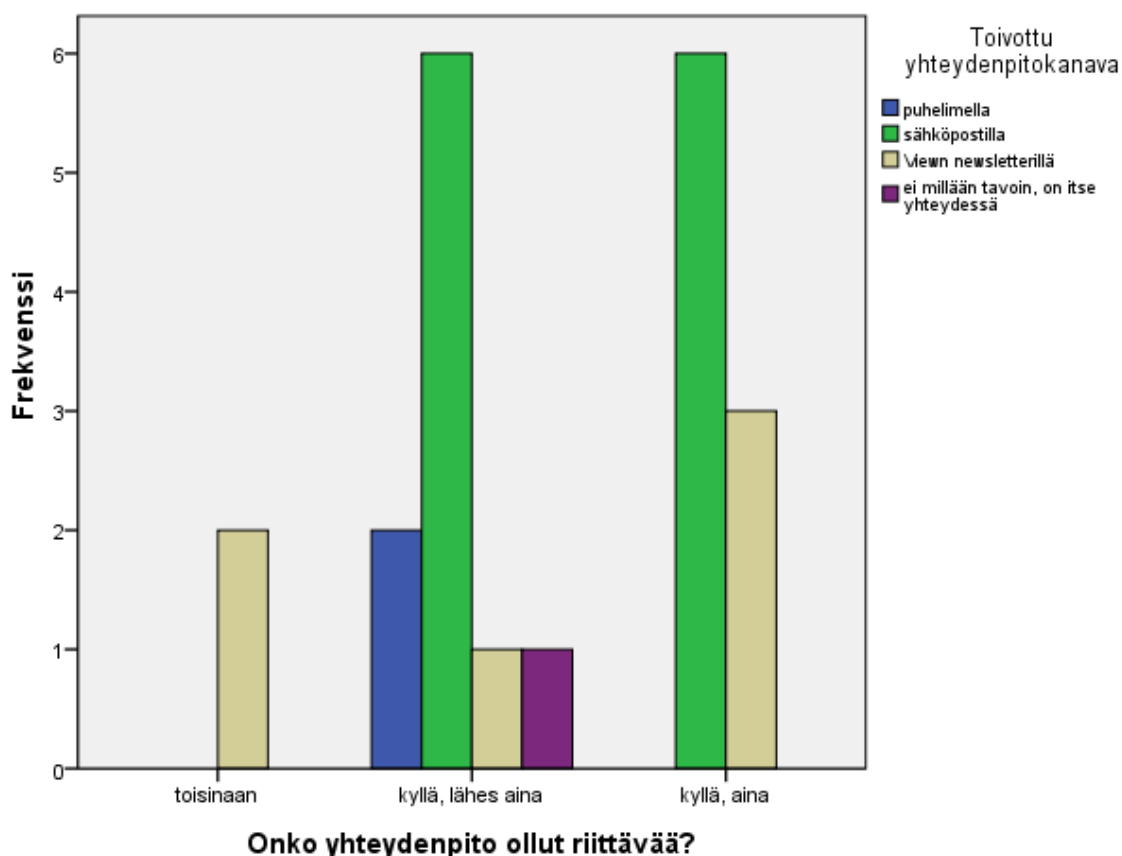
Kuvio 8: Yritys X:n yrityskuva

### 6.3.5 Yhteydenpito

Vaikka yhteydenpitoon liittyviä ongelmia tuli aiemmin esille kysyttäessä negatiivisia kokemuksia yhteistyöstä Yritys X:n kanssa, kokivat tutkimukseen osallistuneet asiakkaat kuitenkin selvästi sen, että yhteydenpito on Yritys X:n taholta ollut riittävää. Vastaajista 19 vastasi yhteydenpidon olevan riittävää aina tai lähes aina. Ainoastaan kaksi vastaajista sanoi yhteydenpidon olevan riittävää toisinaan.

Ne yhdeksän vastaajaa, jotka kokivat yhteydenpidon olevan riittävää aina, toivoivat pääasiallisiksi yhteydenpitokanaviksi sähköpostia ja Yritys X:n omaa newsletteriä. Sähköposti nousikin tutkimustulosten mukaan selvästi suosituimmaksi yhteydenpitokanavaksi ja yhteensä 12 vastaajaa toivoi sen olevan ensisijainen yhteydenpitokanava. Ainoastaan kaksi vastaajaa toivoi yhteydenpitoa puhelimitse ja yksi ilmoitti olevansa tarvittaessa yhteydessä itse. Tutkimustuloksista on havaittavissa se, että Yritys X:n lähettämä newsletter on ollut asiakkaiden mieleen ja kuusi vastaajista valitsikin sen toivotuimmaksi yhteydenpitokanavaksi.

Näiden kuuden joukossa oli myös ne kaksi vastaaja, joiden mielestä yhteydenpito on ollut riittävää vain toisinaan.



Kuvio 9: Yhteydenpidon riittävyys suhteessa toivottuun yhteydenpitokanavaan

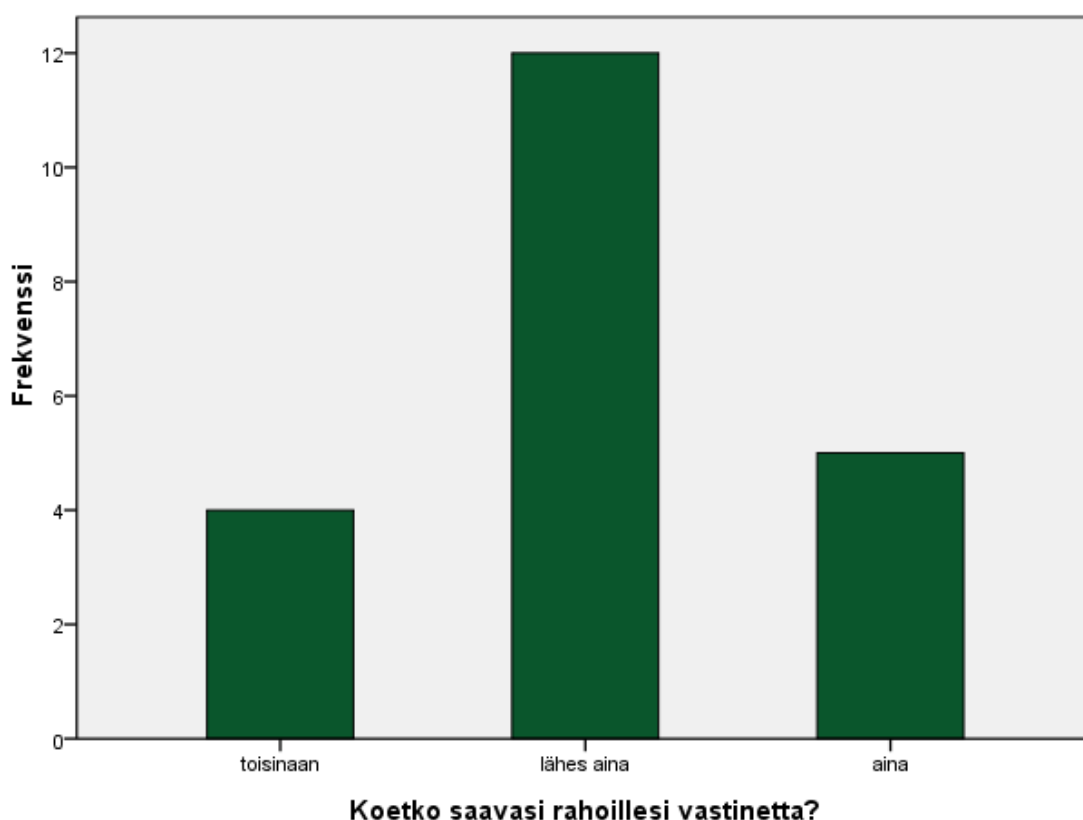
#### 6.3.6 Hinta

Yritys X:n tarjoamien palveluiden hinta herätti paljon ajatuksia tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa. Osa koki hintojen olevan täysin perusteltuja: ”Jos on oikein hyvä, on perusteltua olla kallis.” vastasi yksi tutkimukseen osallistuneista ja toisesta ”Yritys X:llä on Helsingin parhaat kuvaajat ja ammattitaito kuvausten järjestämisestä. Hinta on tietysti se mukainen, joten valitettavan usein kuvaus menee hinnan perusteella muualle.”. Kolmas vastaaja puolestaan koki, että Yritys X:ssä osataan ottaa aikataulut ja asiakkaan odotukset hienosti huomioon kustannuksissa. Erästä vastaajasta ”kalleus on ehkä lähinnä mielikuvallista. Liittyy hyvin mietittyyn visuaaliseen ilmeeseen, joka viittaa premium-osastolle.”

Osa vastaajista kuitenkin koki Yritys X:n hintatason olevan korkea ja asiakkaan maksaan hieman ylimääräistä. ”Hinta-laatusuhde ei ole aina kohdallaan” koki yksi vastanneista.

”Kuvauskustannukset ovat ok, mutta tuotanto ja stailaus yms. kustannukset usein liian korkeat” kertoi puolestaan eräs toinen tutkimukseen osallistuneista.

Vaikka Yritys X:n tarjoamien palvelujen hinta kirvoittikin melko paljon erilaisia mielipiteitä, on tutkimustulosten perusteella kuitenkin selvää, että valtaosa asiakkaista kokee saavansa rahoilleen vastinetta yhteistyöstä Yritys X:n kanssa. Vastaajista 17 koki saavansa rahoilleen vastinetta lähes aina tai aina ja ainoastaan neljä tutkimukseen osallistunutta vastasi kysymykseen toisinaan. Täysin hintaan tyytymättömiä asiakkaita ei siis ollut lainkaan.



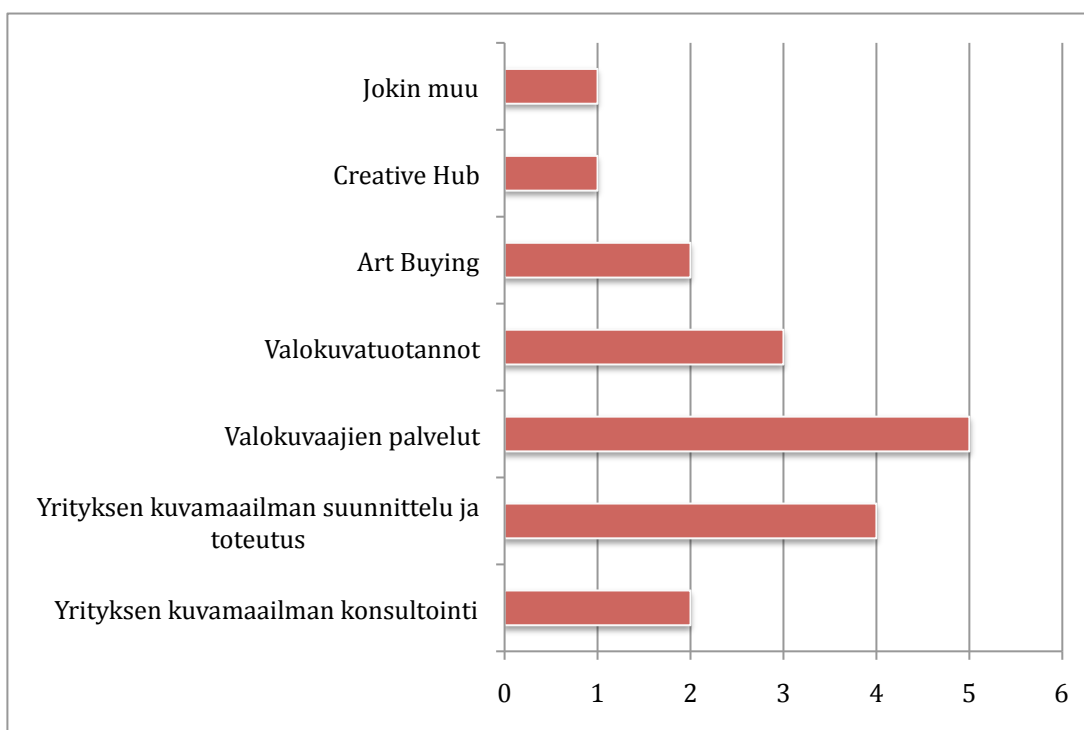
Kuvio 10: Tyytyväisyys palvelujen hintaan

Selkein yhteinen viesti sekä niiden mainostoimistoasiakkaiden kohdalla, joista hinnat olivat perusteltuja että niiden, joista hinnat olivat liian kalliita oli kuitenkin se, että hintojen perustelu asiakkaalle tuntuu olevan kaikille tasapuolisesti vaikeaan. ”Oikeastaan ainoa asia, joka on tuottanut ongelmia, on ollut Yritys X:n hintatason perusteleminen työn maksavalle asiakkaalle. Asiakkaalle lopputuotteen laatu on projektin alussa melko abstrakti asia.” kiteytti yksi tutkimukseen osallistuneista.

#### 6.4 Tulevaisuudet näkymät

Tutkimukseen osallistuneet vastasivat melko laaja-alaisesti kysymykseen siitä, minkälaisia tulevaisuuden tarpeita kuvallisen viestinnän suhteen he arvioivat edustamallaan yrityksellä olevan.

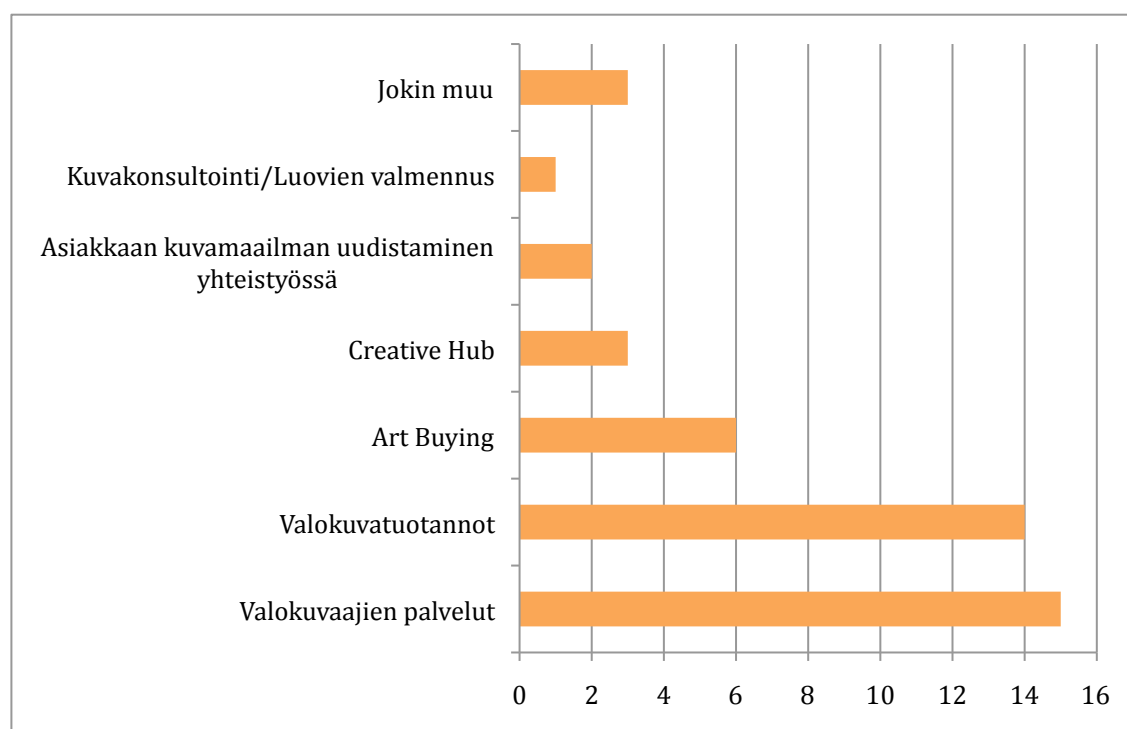
Osa kertoi edustamansa yrityksen tulevaisuuden tarpeiden olevan melko samanlaisia kuin tähänkin asti. Vastaajat peräänkuuluttivat kustannustehokkuutta laadusta tinkimättä ja rahan uskottiin jatkossa olevan entistä tiukemmassa. Sähköisen ja erityisesti digitaalisen median lisääntyminen ja monen eri median hyödyntäminen erottuivat vastauksista selvästi keskeisimmiksi haasteiksi tulevaisuudessa. Vastaajista yhdeksän eli lähes puolet otti tämän asian esille jossain muodossa. Vastaajista muutama ilmoitti myös tarvitsevansa jatkossa yhä laadukkaampia ja haastavampia kuvia ja kuvajärjestelyjä. Yksi vastaajista tarvitsi kuvaajia, joiden ”oma tyyli” erottuu selkeästi ja toinen toivoi kuvaajien innostuvan mainosprojekteista yhtä paljon kuin ns. fashion-projekteista.



Kuvio 11: Mainostajien tarvitsemat palvelut tulevaisuudessa

Mainostoimistojen ja mainostajien eli Yritys X:n suorien asiakkaiden tarvitsemat palvelut poikkesivat toisistaan jonkin verran. Valokuvaajien palvelut ja valokuvatuotannot olivat lähitulevaisuudessa tarpeellisia lähes kaikille molemmista vastaajaryhmistä. Varsinaisista mainostajista neljä eli 80% tutkimukseen osallistuneista mainostajista uskoi jatkossa

tarvitsevansa edustamansa yrityksen kuvamaailman suunnittelua ja toteutusta. Myös Art Buying ja yrityksen kuvamaailman suunnittelu kiinnostivat vastaajista kahta.



Kuvio 12: Mainostoimistojen tarvitsemat palvelut tulevaisuudessa

Mainostoimistoja kiinnosti valokuvaajan palveluiden ja valokuvatuotantojen lisäksi Art Buying sekä Yritys X:n uusi liiketoiminnan osa, Creative Hub. Kuvakonsultointi ja luovien valmennus ei herättänyt kiinnostusta kuin ainoastaan yhdessä vastaajassa ja lähes yhtä vähäistä kiinnostusta herätti mainostoimistojen keskuudessa asiakkaan kuvamaailman uudistaminen yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Tämä kiinnosti vain kahta vastaajaa.

Yhteensä neljä vastaajaa kaipasi vielä jotain muuta uutta Yritys X:n palveluvalikoimaan. Pyydettyä selventämään, mitä tämä joki muu olisi, saatiin kaksi vastausta. Toinen kaipasi valokuvaajaa ja elokuvaajaa samassa persoonassa ja toinen hyvää set designeria.

Karkeasti edellä mainittujen tutkimustulosten valossa voidaankin siis sanoa, että Yritys X:n liiketoiminnan päähaara: valokuvaajien palvelut ja valokuvatuotannot ovat vastaajien mukaan tulevaisuudessakin niitä palveluita, joita kohtaan on kiinnostus ja tarve on suurinta.

Tutkimukseen osallistuneista 15 eli yli 70 % uskoi tekevänsä lähitulevaisuudessa yhteistyötä Yritys X:n saman verran kuin ennenkin. Kolme ilmoitti yhteistyön määrän kasvavan lähitulevaisuudessa ja kolme puolestaan uskoi yhteistyön määrän laskevan nykyiseltä tasoltaan. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut yhteistyön loppuvan lähitulevaisuudessa.

Pyydettyäessä selvitystä siitä, miksi vastaaja uskoo yhteistyön määrän laskevan nykyiseltä tasoltaan, saatiin vastaukseksi ”Mainostoimistovaihdoksen takia yhteistyökumppani saattaa vaihtua Ruotsiin” sekä ”Jotkut asiakkaamme eivät maksa enää yhtä paljon tuotannoista, joten Yritys X on pois laskuista heidän kohdallaan. Jotkut taas ymmärtävät laadun maksavan ja voimme edelleen käyttää Yritys X:n palveluita.”.

## 7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Asiakastytyväisyystutkimuksesta saadut tulokset olivat kaiken kaikkiaan hyviä. Tutkimukseen osallistuneet Yritys X:n asiakkaat ovat yhteistyöhön pääasiallisesti hyvinkin tyytyväisiä. Vaikka ongelmakohtiakin tuli ilmi jonkin verran, eivät ne kuitenkaan olleet niin vakavia, että olisivat merkittävästi heikentäneet tutkimuksen tuloksia.

Ensimmäinen liiketoiminnan kehitysajatus, joka asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia, tämän opinnäytetyön teoriaosuutta sekä Yritys X:n toimintakertomusta luettaessa käy selväksi on se, että Yritys X tarvitsee jonkinasteista asiakkuusinformaation keräämistä liiketoimintansa tueksi. Jo pelkästään asiakastytyväisyyteen pystytään merkittävästi vaikuttamaan, jos tiedot eri asiakkaista ja heidän toiveistaan ja ajatuksistaan ovat kaikkien yrityksen työntekijöiden saatavilla. Kun asiakkaista kerätään tietoja, on selvää, että asiakkaita pystytään tämän jälkeen myös paremmin luokittelemaan ja näin ollen jakamaan ajankäyttöä eri asiakasryhmien välille entistä tehokkaammin sekä seuramaan asiakkuuksien kehittymistä ja myös vaikuttamaan entistä enemmän niiden kehityksen suuntaan.

### 7.1 Asiakkuuksien luokittelu ja seuranta

Asiakkuusinformaatiota kerätessä ja luokittelumalleja rakentaessa on järkevää seurata jollain asteella asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuutta voidaan seurata eri tasoilla: koko asiakaskunnan tasolla, asiakasryhmittäin ja luonnollisesti myös asiakaskohtaisesti. Kannattavuuden seurannassa kannattaa käyttää mittareina esimerkiksi myynnin määrä ja sen lisäystä kutakin asiakasta kohden tai asiakkaan keskioston määrää. Asiakaskannattavuuden parantamiseksi yrityksissä voidaan lisätä asiakaskohtaista myyntiä, nostaa hintoja tai pienentää markkinointi- ja palvelukustannuksia.

Yksinkertaisimmillaan asiakkaat luokitellaan neljään ryhmään: sopimusasiakkaisiin, joiden kanssa yhteistyö on säännöllistä; asiakkaisiin, joiden kanssa yhteistyö on epäsäännöllistä; potentiaalisiin asiakkaisiin, joihin on olemassa jo kontakteja ja satunnaista laskutusta sekä uusasiakkaisiin, joihin ei ole entuudestaan oltu yhteydessä. Sopimusasiakkaita on useimmiten 20 prosenttia yrityksen asiakkaista, mutta ne tuovat yritykseen rahaa 80 prosenttia yrityksen myynnistä. Asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita on asiakaskannasta puolestaan



80 prosenttia, mutta he tuottavat vain 20 prosenttia yrityksen myynnistä. Jotta liiketoiminta pysyisi kannattavana, täytyy yrityksen oppia jakamaan ajankäyttö näiden asiakasryhmien välillä.

Myös täysin uusasiakashankinnassa kannattaa käyttämään apuna jonkinlaista luokittelua, jotta uusasiakashankinnan ajankäyttö pystyttäisiin optimoimaan. Yritys X:ssä uusasiakashankinnasta vastaa yksinomaan yrityksen johto ja näin ollen ajankäyttö nouseekin entistä suurempaan rooliin. Uusasiakashankintaan käytetty aika voidaan esimerkiksi jakaa uusasiakashankinnan nelikentän mukaan, mikäli Yritys X:llä on käytössään tarpeeksi informaatiota kyseisistä yrityksistä. Uusasiakashankinnan nelikentän mukaan uusasiakashankintaan käytetystä ajasta 50 prosenttia tulee käyttää uskottomiin, hyväkatteisiin ja trenditietoisiin asiakkaisiin, 25 prosenttia uskollisiin, mutta alempikatteisiin tarpeisiin ostaviin asiakkaisiin, 20 prosenttia uskollisiin hyväkatteisiin laatuasiakkaisiin, jotka todennäköisesti eivät halua vaihtaa palvelun toimittajaansa hyvän palvelun vuoksi ja ainoastaan viisi prosenttia uskottomiin, heikkokatteisiin hintaostajiin. Uusasiakashankinnan nelikentän käyttö voi kuitenkin osoittautua vaikeaksi, jos asiakkaista ei ole tarpeeksi yksityiskohtaista informaatiota. Tällöin voi olla perusteltua käyttää samankaltaista luokittelua kuin nykyisten asiakkuuksien luokittelussa. Uushankinnan tavoitteena tällöin on jakaa uudet asiakkaat 80/20-jaottelun mukaan keskittäen siis pääasiallisesti uusasiakashankinta sellaisiin yrityksiin, jotka Yritys X kokee potentiaalisiksi sopimusasiakkaiksi.

Näiden hyvin yksinkertaisten luokittelumallien avulla yritys X pystyy helposti vaikuttamaan työntekijöidensä ajankäyttöön ja näin ollen lisäämään myös asiakaskannattavuutta. Asiakkaiden luokittelua voidaan hyödyntää merkittävästi olemassa olevien asiakkuuksien hoidossa. Olemassa olevia asiakkuuksia voidaan tarkastella seuraamalla asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskannattavuutta, joita varten Yritys X:n tulisi määritellä mittarit ja seurannan toteutustapa.

#### 7.1.1 Asiakasuskollisuus

Tutkimustulosten mukaan asiakkaiden sitouttaminen Yritys X:n liiketoimintaan entistä paremmin on asia, johon yrityksen kannattaisi käyttää voimavarojaan. Tulosten perusteella käy selväksi, että Yritys X:n asiakaskunta ei ole kovin asiakasuskollista laatua tai ainakaan heitä ei ole täysin saatu sitoutettua minkään yrityksen taholta. Kuitenkin tutkimustulokset antavat viitettä siitä, että ainakin jonkinasteinen asiakkaiden sitouttaminen voisi olla mahdollista.

Ristiintaulukoinnin avulla esimerkiksi havaittiin, että suorat yritysasiakkaat ovat selvästi mainostoimistoja paremmin sitoutuneita yhteistyöhön Yritys X:n kanssa ja kenties yrityksen

olisikin kannattavaa panostaa vanhanaikaisiin asiakasuskollisuuden kehittämisen keinoihin näiden asiakkuuksien osalta ja miettiä sitten vaihtoehtoisia lähestymistapoja mainostoimistoasiakkaiden sitouttamiseen. Sitouttamisen apuvälineenä on myös kannattavaa käyttää juuri asiakkaista kerättävää informaatiota, joka on kaikkien Yritys X:n kaikkien työntekijöiden saatavilla. Kun asiakas kokee, että hänet ja hänen toimintatapansa tunnetaan, ollaan sitouttamisen saralla jo melko pitkällä.

Jotta jokaiselle yritykselle tärkeää asiakasuskollisuutta ja asiakkuuksien sitoutuneisuutta pystyttäisiin paremmin seuramaan, täytyy yritys X:n määrittää mittareita, joiden avulla se pystyy keräämään tarvittavaa informaatiota asiakkaista ja seuraamaan tarkemmin juuri asiakkuuksien kehittymistä. Yritys X:n tapauksessa asiakasuskollisuuden mittareina kannattaisi käyttää myyntimäärää, myynnin arvon kehittymistä eli keskiostoksen koon kasvua sekä ostotiheyden muutoksia. Näillä mittareilla pystytään jo melko hyvin arvioimaan Yritys X:n asiakkaiden uskollisuutta ja sitoutuneisuutta.

#### 7.1.2 Asiakastytyväisyys

Sitouttamisen lisäapukeinoiksi voidaan miettiä myös ns. omamyyjä-käytäntöä, jolloin esimerkiksi Yritys X:n tuottajilla on omat asiakkaansa, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Tämä mahdollistaa läheisemmät välit asiakkaan kanssa ja yhteistyön paremman sujuvuuden ainakin suurimmassa osassa tapauksista. On kuitenkin erittäin tärkeää, että omamyyjä-käytännön rinnalla kerätään jatkossa informaatiota asiakkaista myös kaikkien muidenkin työntekijöiden saatavilla olevaan muotoon, jotta säästytään vaikeilta, asiakastytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttavilta tilanteilta, joita esimerkiksi sairastapaukset tai työpaikan vaihdokset saattavat aiheuttaa.

Jotta asiakastytyväisyyttä ja sen kehitystä pystytään jatkossa seuraamaan, kannattaa Yritys X:n uusia tässä opinnäytetyössä tehdyn asiakastytyväisyytutkimuksen kaltainen tutkimus säännöllisin väliajoin. Kun asiakastytyväisyytutkimus pysyy melko samanlaisena kuin nyt suoritettu asiakastytyväisyytutkimus, ovat saadut tulokset jatkossa vertailukelpoisia ja Yritys X:n on mahdollista havaita asiakkuuden hallinnassa tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutukset paremmin.

Edellä mainittujen uusien käytäntöjen lisäksi Yritys X:n kannattaa käyttää hiukan aikaa pohtiakseen palautekanaviaan, joita olisi hyvä olla useampi kuin yksi. Yritys voisi harkita esimerkiksi palautekyselyä päättyneen projektin jälkeen tai jonkinlaista palautelomaketta yrityksen omien Internet-sivujen kautta. Asiakastytyväisyyteen vaikuttaa merkittävästi se, että palautteen antaminen on mahdollista päättyneen projektin jälkeen. Asiakas kokee näin tulevaisuutta kuulluksi heti eikä jää ns. märehdimään asioita. Palautteen saamisen avulla myös

Yritys X saa arvokasta tietoa siitä, kuinka sen kannattaa kehittää palvelujaan ja henkilöstöään.

## 7.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Yksi selkeä ongelma-kohta oli yhteydenpidon osittainen hitaus ja kustannusarvioiden toimittaminen kilpailijoita hitaammin. Suurin osa asiakkaista koki osittaisen hitauden johtuvan siitä, että yrityksen johto matkustelee paljon ja oletettavasti kyse onkin myös siitä. Tämä on kuitenkin selkeä ongelma, jonka ratkaisemisen ei pitäisi olla kovinkaan haastavaa.

Yksi keino tähän saattaisi olla asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto. Kun järjestelmä pidetään mahdollisimman yksinkertaisena, ei sen käyttöönotto ole vaikeaa. Jo hyvin yksinkertaisesta asiakkuudenhallintajärjestelmästä on mahdollista saada merkittävä hyöty, kun asiakkaisiin pystytään entistä järjestelmällisemmin pitämään yhteyttä ja huolehtimaan, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on samat tiedot asiakkaista ja heidän toiveistaan tehtävän yhteistyön suhteen.

Tärkeää on pyrkiä yhdistämään mahdollisuuksien mukaan asiakkuudenhallintaan liittyvä järjestelmä myös yrityksen muihin tietojärjestelmiin, kuten taloushallinnon järjestelmään ja yrityksessä käytössä olevaan selainpohjaiseen kalenteriin. Tietämättään yritys on jo esimerkiksi taloushallinnon tietojärjestelmän kautta kerännyt jonkinlaista tietoa asiakkaistaan. Kun asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa suunnitellaan, on kannattavaa selvittää, mitä tietoja asiakkaista jo on kerätty sähköiseen muotoon ja vasta sen jälkeen on järkevää alkaa miettiä, mitä tietoja asiakkuuksista tarvitaan, jotta niitä pystytään hoitamaan entistä tehokkaammin. Ainakin aluksi järjestelmä on järkevää pitää mahdollisimman yksinkertaisena, jotta yrityksen johto sekä työntekijät oppivat helposti ja nopeasti järjestelmän käytön, se ei tunnu kenestäkään liian vaikealta ja näin ollen johto ja työntekijät myös sitoutuvat sen käyttöön paremmin kuin monimutkaisen asiakkuudenhallintajärjestelmän kanssa. Yritys X:n tapauksessa, yrityksen johdon matkustellessa paljon ja tehden osittain työn etätyönä, on luonnollisesti järkevää valita käyttöön selainpohjainen asiakkuudenhallintajärjestelmä. Näin varmistetaan saumaton tiedonkulku yrityksen työntekijöiden välillä.

Asiakkuusjärjestelmästä on myös hyvä apu kun asiakkuuksia halutaan luokitella ja niiden kehitystä seurata.

### 7.3 Työkaluja myynnin tueksi

Merkittävimmäksi yhteistyön ongelmakohdiksi nousi ehkä jopa odotetusti Yritys X:n tarjoamien palvelujen hinta. Yritys X ei kuitenkaan ole itsekään halunnut profiloitua edulliseksi vaihtoehdoksi, vaan heidän ajatuksenaan on ennen kaikkea tarjota laatua palveluissaan ja tuotteissaan ja kuten tutkimustuloksista kävikin ilmi, on silloin asiakkaidenkin mielestä perusteltua olla kilpailijoita kalliimpi. Valtaosa vastaajista kun kuitenkin koki saavansa rahoilleen vastinetta. Ratkaisuna tähän ongelmaan hinnan pudottamisen sijaan, olisikin kannattavaa miettiä keinoja ja työkaluja Yritys X:n myymisen apuvälineiksi mainostoimistoille, joista merkittävä osa juuri koki Yritys X:n hinnan perustelun loppuasiakkaalle olevan vaikeaa.

Yritys X:n kannattaisikin aloittaa jonkinlainen koulutuskäytäntö mainostoimistoasiakkaiden kohdalla. Esimerkiksi lyhyehkö aamiaiskoulutus aina jostain tärkeästä ja melko yksinkertaisesta aiheesta, kuten esimerkiksi kuvien käyttöoikeuksista tai vaikka kuvankäsittelyn tärkeydestä voisivat olla kiireisiä mainostoimistoasiakkaita silmällä pitäen oikeanlainen lähestymistapa. Tilaisuudessa puhumassa voisi olla Yritys X:n edustajien lisäksi myös muita asiantuntijoita, esimerkiksi valokuvaajia, lakimiehiä, kuvankäsittelijöitä ja muita kunkin alan ammattilaisia. Kannattavaa on pitää koulutustilaisuudet mahdollisimman lyhyinä, aiheet mielenkiintoisina ja tilaisuudet aina pienelle ryhmälle suunnattuina. Kun koulutustilaisuudesta ei tehdä massatapahtumaa, on puhumassa olevilla asiantuntijoilla aikaa vastata tilaisuuteen osallistujien kysymyksiin ja antaa työkaluja myynnin tueksi myös tätä kautta. Yritys X saa samalla juuri keskustelun ja kysymysten kautta erinomaisen mahdollisuuden oppia myös ymmärtämään entistä paremmin niitä Yritys X:n palveluiden myynnin ongelmakohtia, jotka mainostoimistoasiakkaat kokevat vaikeiksi.

## Lähteet

Asiakastutkimus. 2010. ProMaTe. Luettu 19.9.2010.

<http://www.promate.fi/asiakastutkimus.php>

Asiakastytytyväisyyystutkimus. 2010. Informatum. Luettu 29.9.2010.

<http://www.informatum.fi/tutkimus/asiakastytytyvaeisyyystutkimus>

Bell, C & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor.

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Brown, S. & Gulycz, M. 2002. Performance Driven CRM. Ontario: John Wiley & Sons Canada.

Griffin, J. 2002. Customer Loyalty. 2. painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Gupta, S & Lehmann, D. 2005. Managing customers as investments. New Jersey: Wharton School Publishing.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5.painos. Helsinki: Edita.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.

Liiketoimintasuunnitelma. 2006. Yritys X Oy. Helsinki.

Peppers, D & Rogers, M. 2004. Managing Customer Relationships. New Jersey: John Wiley & Sons.

Rope, T. 1998. Business to business-markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2.painos. Helsinki: Talentum Media.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 2.painos. Helsinki: Libris.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K.; Sivula, P & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys .....	8
Kuvio 2: Organisaation ostoprosessin vaiheet. (Bergström & Leppänen 2009, 149) .....	12
Kuvio 3: Uusiasiakashankinnan nelikenttä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79) .....	15
Kuvio 4: Ylivoimatekijät, Yritys X.....	26
Kuvio 5: Viewmastersin kanssa yhteistyössä tehtyjen projektien lukumäärä.....	36
Kuvio 6: Palveluiden keskittäminen .....	39
Kuvio 7: Työtehtävän luonne suhteessa asiakastyytyväisyyteen .....	40
Kuvio 8: Yritys X:n yrityskuva .....	43
Kuvio 9: Yhteydenpidon riittävyys suhteessa toivottuun yhteydenpitokanavaan.....	44
Kuvio 10: Tyytyväisyys palvelujen hintaan .....	45
Kuvio 11: Mainostajien tarvitsemat palvelut tulevaisuudessa .....	46
Kuvio 12: Mainostoimistojen tarvitsemat palvelut tulevaisuudessa .....	47

## Taulukot

Taulukko 1: SWOT-tilukko, Yritys X .....	27
Taulukko 2: Vastaajien asiakkuustyytit.....	35
Taulukko 3: Vastaajien työtehtävän luonne.....	36
Taulukko 4: Yrityksen ja asiakkaan välisen luottamuksen syntymiseen liittyvät tekijät....	37

## Liitteet

Liite 1 Asiakastyytyväisyystutkimus .....	57
Liite 2 Frekvenssitaulukot.....	63



## Liite 1 Asiakastyytyväisyystutkimus

### Asiakastyytyväisyystutkimus / Yritys X

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Yritys X:n asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamiin palveluihin. Omistaja 1 ja Omistaja 2 ovat vilpittömän kiinnostuneita kehittämään Yritys X:n toimintaa ajatuksienne avulla.

Tutkimustulokset esitetään yhteenvetoina, joista yksittäisiä vastaajia ei pystytä tunnistamaan. Tutkimustuloksien avulla on tarkoituksena luoda Yritys X:lle työkaluja tukemaan yrityksen asiakkuuksien hallintaa ja asiakaspalvelua.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden ja arvontaa varten omat yhteystietonsa kyselyn lopussa jättäneiden kesken arvotaan valokuvaaja X:n upeasta kuvasta tehty vedos.

#### Perustiedot vastaajasta

1. Yrityksen nimi:

2. Onko kyseinen yritys:

mainostaja?

mainostoimisto?

3. Työtehtäväsi kyseisessä yrityksessä:

4. Kuinka pitkään olet työskennellyt kyseisessä yrityksessä nykyisessä toimestasi?

Alle vuoden

1-2 vuotta

3-4 vuotta

5-6 vuotta

Yli 6 vuotta

5. Kuinka monen projektin tiimoilta olet tehnyt yhteistyötä Yritys X:n kanssa joko nykyisessä ja/tai aiemmassa työpaikassasi? Arvioi itse.

1-3

4-6

7-9

10 tai enemmän

**Yhteistyö Yritys X:n kanssa**

6. Pyrittekö keskittämään yrityksenne tarvitsemat kuvallisen viestinnän palvelut yhdelle toimittajalle?

- Aina
- Lähes aina
- Toisinaan
- Harvoin
- En koskaan

Miksi? Kerro omin sanoin:

7. Mitkä yritykset ja/tai valokuvaajat koet Yritys X:n merkittävimiksi kilpailijoiksi?

8. Mistä asioista mielestäsi koostuu luottamus yrityksen ja yrityksen tarvitsemien palveluiden tuottajan välillä? Valitse kolme tärkeintä.

- 1. Yhteistyön helppous
- 2. Joustavuus
- 3. Kustannusarvioissa pysyminen
- 4. Toiminnan läpinäkyvyys
- 5. Ajan mukanaan tuoma kokemus ja varmuus
- 6. Kustannustehokkuus
- 7. Ammattitaito
- 8. Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen

Voi täydentää edellä tekemiäsi valintoja omin sanoin.

9. Ollaanko sinuun riittävästi yhteydessä Yritys X:n taholta?

- 1. Kyllä, aina
- 2. Kyllä, lähes aina
- 3. Toisinaan
- 4. Ei koskaan

10. Millä tavoin toivot, että Yritys X olisi sinuun ja edustamaasi yritykseen yhteydessä esimerkiksi projektien välissä? Valitse tärkein yhteydenpitokanava.

- 1. Puhelimella
- 2. Sähköpostilla
- 3. Tapaamisten kautta
- 4. Yritys X:n newsletterillä
- 5. Ei millään tavoin, olen itse tarvittaessa yhteydessä

11. Kuinka tyytyväinen olet yhteistyöhön Yritys X:n kanssa?

Erittäin tyytyväinen  
Tyytyväinen  
Melko tyytyväinen  
Melko tyytymätön  
Tyytymätön  
Erittäin tyytymätön

12. Minkälaiseksi koet Yritys X:n yrityskuvan? Voit valita yhden tai useita vaihtoehtoja.

Nuorekas	Energinen
Vetovoimainen	Trendikäs
Luotettava	Ainutlaatuinen
Epäluotettava	Vanhanaikainen
Tehoton	Tylsä
Asiantunteva	Kallis
Edullinen	Helppo
Uudistuva	Vaikeasti lähestyttävä
Etäinen	Vaikea

Perustele halutessasi yllä tekemiäsi valintoja omin sanoin.

13. Minkälaisia positiivisia kokemuksia teillä on yhteistyöstä Yritys X:n kanssa? Kerro omin sanoin

14. Minkälaisia negatiivisia kokemuksia teillä on yhteistyöstä Yritys X:n kanssa? Kerro omin sanoin.

15. Koetko, että Yritys X:ssä ymmärretään oman yrityksesi tarpeet kuvallisen viestinnän suhteen ja osataan ajatella yrityksesi etua palveluja tuottaessa?

Aina  
Lähes aina  
Toisinaan  
Harvemmin  
Ei koskaan

Miksi? Kerro omin sanoin.

16. Koetko saavasi rahoillesi vastinetta yhteistyöstä Yritys X:n kanssa?

Aina  
Lähes aina  
Toisinaan  
Harvemmin  
En koskaan

Miksi? Kerro omin sanoin.

**Tulevaisuuden näkymät/Mainostaja**

17. Minkälaisia tulevaisuuden tarpeita ja haasteita kuvallisen viestinnän suhteen arvioit edustamallasi yrityksellä olevan? Kerro omin sanoin

18. Mitä Yritys X:n palvelua voisitte kuvitella jatkossa tarvitsevanne ja/tai käyttävänne?

Yrityksen kuvamaailman konsultointi  
Yrityksenne kuvamaailman (joko kokonaan tai osittain) suunnittelu ja toteutus  
Valokuvaajien palvelut  
Valokuvaluotannot  
Art Buying (Yritys X:n ulkopuolisten kuvaajien palveluiden ostaminen)  
Creative Hub (Monialaisten luovien tekijöiden palveluiden ostaminen)  
Jokin muu

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen Jokin muu, kerro omin sanoin mitä palvelua voisitte jatkossa tarvita.

19. Ovatko Yritys X:n edustajat osanneet auttaa sinua riittävästi erilaisten palveluiden valinnassa?

Aina  
Lähes aina  
Toisinaan  
Harvemmin  
Ei koskaan

20. Uskotko tekeväsi Yritys X:n kanssa jatkossa yhteistyötä?

- Kyllä, saman verran kuin ennenkin
- Kyllä, mutta enemmän kuin aikaisemmin
- Kyllä, mutta vähemmän kuin aikaisemmin
- En

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen En tai Kyllä, mutta vähemmän kuin aikaisemmin, kerro omin sanoin miksi.

#### **Tulevaisuuden näkymät/Mainostoimisto**

17. Minkälaisia tulevaisuuden tarpeita ja haasteita kuvallisen viestinnän suhteen koet edustamillasi asiakkailla olevan? Kerro omin sanoin.

18. Mitä seuraavista Yritys X:n tarjoamista palveluista voisitte kuvitella jatkossa tarvitsevanne ja/tai käyttävänne?

- Valokuvaajat
- Valokuvatuotannot
- Art Buying (Yritys X:n ulkopuolisten kuvaajien palveluiden ostaminen)
- Creative Hub (Monialaisten luovien tekijöiden palveluiden ostaminen)
- Asiakkaan kuvamaailman uudistaminen yhteistyössä
- Kuvakonsultointi, luovine valmennus
- Jokin muu

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen Jokin muu, kerro omin sanoin mitä palvelua voisitte jatkossa tarvita.

19. Ovatko Yritys X:n edustajat osanneet auttaa sinua riittävästi erilaisten palveluiden valinnassa?

- Aina
- Lähes aina
- Toisinaan
- Harvemmin
- Ei koskaan

20. Uskotko tekeväsi Yritys X:n kanssa jatkossa yhteistyötä?

- Kyllä, saman verran kuin ennenkin
- Kyllä, mutta enemmän kuin aikaisemmin
- Kyllä, mutta vähemmän kuin aikaisemmin
- En.

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen En tai Kyllä, mutta vähemmän kuin aikaisemmin, kerro omin sanoin miksi.

#### **Yhteystiedot arvontaa varten**

Kiitos arvokkaista vastauksistasi ja siitä, että haluat olla mukana kehittämässä tulevaisuuden Yritys X:ää. Ajatuksesi ovat meille tärkeitä.

Mikäli haluat osallistua valokuvaaja X:n teoksen arvontaan, kirjaa yhteystietosi alle. Arvonta suoritetaan 1.12.2010 ja voittajaan otetaan henkilökohtaisesti yhteyttä. Onnea arvontaan!

Vastaajan nimi  
Sähköpostiosoite  
Puhelinnumero

## Liite 2 Frekvenssitaulukot

## Vastaajan edustama yritys

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asiakas1	1	4,8	4,8	4,8
Asiakas2	7	33,3	33,3	38,1
Asiakas 3	2	9,5	9,5	47,6
Asiakas4	2	9,5	9,5	57,1
Asiakas5	1	4,8	4,8	61,9
Asiakas6	1	4,8	4,8	66,7
Asiakas7	2	9,5	9,5	76,2
Asiakas8	1	4,8	4,8	81,0
Asiakas9	1	4,8	4,8	85,7
Asiakas10	1	4,8	4,8	90,5
Asiakas11	1	4,8	4,8	95,2
Asiakas12	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

## Yrityksen tyyppi

	Frekvenssi	Prosentti
Mainostaja	5	23,8
Mainostoimisto	16	76,2
Yhteensä	21	100,0

## Työtehtävän luonne

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Projekti-ihmiset	10	47,6	47,6	47,6
Luovat	11	52,4	52,4	100,0
Total	21	100,0	100,0	

**Yhteistyössä tehtyjen projektien lukumäärä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	9	42,9	42,9	42,9
	4-6	5	23,8	23,8	66,7
	7-9	2	9,5	9,5	76,2
	10 tai enemmän	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Kuvallisen viestinnän keskittäminen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	en koskaan	5	23,8	23,8	23,8
	harvoin	4	19,0	19,0	42,9
	toisinaan	7	33,3	33,3	76,2
	lähes aina	4	19,0	19,0	95,2
	aina	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Luottamuksen koostuminen 1 (Valitse kolme tärkeintä)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yhteistyön helppous	12	57,1	57,1	57,1
	Joustavuus	3	14,3	14,3	71,4
	Kustannusarvioissa pysyminen	5	23,8	23,8	95,2
	Toiminnan läpinäkyvyys	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	



**Luottamuksen koostuminen 2 (Valitse kolme tärkeintä)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Joustavuus	2	9,5	9,5	9,5
	Kustannusarvioissa pysyminen	5	23,8	23,8	33,3
	Toiminnan läpinäkyvyys	4	19,0	19,0	52,4
	Ajan mukanaan tuoma kokemus ja varmuus	6	28,6	28,6	81,0
	Kustannustehokkuus	3	14,3	14,3	95,2
	Ammattitaito	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Luottamuksen koostuminen 3 (Valitse kolme tärkeintä)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ajan mukanaan tuoma kokemus ja varmuus	1	4,8	4,8	4,8
	Kustannustehokkuus	2	9,5	9,5	14,3
	Ammattitaito	16	76,2	76,2	90,5
	Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Yhteydenpidon riittävyys**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toisinaan	2	9,5	9,5	9,5
	kyllä, lähes aina	10	47,6	47,6	57,1
	kyllä, aina	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Toivottu yhteydenpitokanava**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	puhelimella	2	9,5	9,5	9,5
	sähköpostilla	12	57,1	57,1	66,7
	Viewn newsletterillä	6	28,6	28,6	95,2
	ei millään tavoin, on itse yhteydessä	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Tyytyväisyys yhteistyöhön**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	melko tyytyväinen	4	19,0	19,0	19,0
	tyytyväinen	10	47,6	47,6	66,7
	erittäin tyytyväinen	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Yrityskuva: Nuorekas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuorekas	3	14,3	100,0	100,0
Missing	System	18	85,7		
Total		21	100,0		

**Yrityskuva: Energinen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Energinen	7	33,3	100,0	100,0
Missing	System	14	66,7		
Total		21	100,0		

**Yrityskuva: Vetovoimainen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vetovoimainen	2	9,5	100,0	100,0
Missing	System	19	90,5		
Total		21	100,0		

**Yrityskuva: Trendikäs**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trendikäs	8	38,1	100,0	100,0
Missing	System	13	61,9		
Total		21	100,0		

**Yrityskuva: Luotettava**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Luotettava	11	52,4	100,0	100,0
Missing	System	10	47,6		
Total		21	100,0		

**Yrityskuva: Ainutlaatuinen**

		Frequency	Percent
Missing	System	21	100,0

**Yrityskuva: Epäluotettava**

		Frequency	Percent
Missing	System	21	100,0

**Yrityskuva: Vanhanaikainen**

		Frequency	Percent
Missing	System	21	100,0

**Yrityskuva: Tehoton**

		Frequency	Percent
Missing	System	21	100,0

**Yrityskuva: Tylsä**

		Frequency	Percent
--	--	-----------	---------

**Yrityskuva: Tylsä**

	Frequency	Percent
Missing System	21	100,0

**Yrityskuva: Asiantunteva**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asiantunteva	17	81,0	100,0	100,0
Missing System	4	19,0		
Total	21	100,0		

**Yrityskuva: Kallis**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kallis	14	66,7	100,0	100,0
Missing System	7	33,3		
Total	21	100,0		

**Yrityskuva: Edullinen**

	Frequency	Percent
Missing System	21	100,0

**Yrityskuva: Etäinen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Etäinen	1	4,8	100,0	100,0
Missing System	20	95,2		
Total	21	100,0		

**Yrityskuva: Vaikea**

	Frequency	Percent
Missing System	21	100,0

**Yrityksen tarpeiden ymmärtäminen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid lähes aina	17	81,0	81,0	81,0
aina	4	19,0	19,0	100,0
Total	21	100,0	100,0	

**Rahoille vastinetta**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toisinaan	4	19,0	19,0	19,0
	lähes aina	12	57,1	57,1	76,2
	aina	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Apua palveluiden valintaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	harvemmin	1	4,8	4,8	4,8
	lähes aina	11	52,4	52,4	57,1
	aina	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Tulevan yhteistyön määrä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kyllä, mutta vähemmän	3	14,3	14,3	14,3
	kyllä, mutta enemmän	3	14,3	14,3	28,6
	kyllä, saman verran	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Tarpeelliset palvelut/Mainostajat: Yrityksen kuvamaailman konsultointi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yrityksen kuvamaailman konsultointi	2	9,5	100,0	100,0
Missing	System	19	90,5		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostajat: Yrityksenne kuvamaailman suunnittelu ja toteutus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yrityksenne kuvamaailman suunnittelu ja toteutus	4	19,0	100,0	100,0
Missing	System	17	81,0		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostajat: Valokuvaajien palvelut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Valokuvaajien palvelut	5	23,8	100,0	100,0
Missing	System	16	76,2		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostajat: Valokuvatuotannot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Valokuvatuotannot	3	14,3	100,0	100,0
Missing	System	18	85,7		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostajat: Art Buying**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Art buying	2	9,5	100,0	100,0
Missing	System	19	90,5		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostajat: Creative Hub**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Creative Hub	1	4,8	100,0	100,0
Missing	System	20	95,2		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostajat: Jokin muu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokin muu	1	4,8	100,0	100,0
Missing	System	20	95,2		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostoimistot: Valokuvaajien palvelut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Valokuvaajat	15	71,4	100,0	100,0
Missing	System	6	28,6		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostoimistot: Valokuvatuotannot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Valokuvatuotannot	14	66,7	100,0	100,0
Missing	System	7	33,3		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostoimistot: Art Buying**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Art buying	6	28,6	100,0	100,0
Missing	System	15	71,4		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostoimistot: CreativeHub**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Creative Hub	3	14,3	100,0	100,0
Missing	System	18	85,7		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostoimistot: Asiakkaan kuvamaailman uudistaminen yhteistyössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asiakkaan kuvamaailman uudistaminen yhteistyössä	2	9,5	100,0	100,0
Missing	System	19	90,5		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostoimistot: Kuvakonsultointi, Luovien valmennus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kuvakonsultointi, luova valmennus	1	4,8	100,0	100,0
Missing	System	20	95,2		
Total		21	100,0		

**Tarpeelliset palvelut/Mainostoimistot: Jokin muu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokin muu	3	14,3	100,0	100,0
Missing	System	18	85,7		
Total		21	100,0		